

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES

CURSO DE ESTADO-MAIOR

2003/2005



TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO

A Produção de Doutrina Nacional no Exército Português

Francisco Júlio Timóteo Thó Madeira Monteiro
Major MAT

Presidente do Júri: MGEN Aníbal Ferreira da Silva

Arguente Principal: CORT ARTA Alfredo Nunes da Cunha Piriquito

Arguente: MAJ INF João Carlos Rodrigues Mendes da Silva Caldeira

Arguente: MAJ INF Mário João Alves Vaz de Bastos

**ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ALTOS
ESTUDOS MILITARES**

**ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM UMA FINALIDADE
ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM
CURSO NO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES,
CUMULATIVAMENTE COM A ACTIVIDADE ESCOLAR NORMAL.
AS OPINIÕES DO AUTOR, EXPRESSAS COM TOTAL LIBERDADE
ACADÉMICA, REPORTANDO-SE AO PERÍODO EM QUE FORAM
ESCRITAS, PODEM NÃO REPRESENTAR DOCTRINA
SUSTENTADA PELO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS
MILITARES**

**PROFESSOR ORIENTADOR:
CARLOS MANUEL DE MATOS ALVES
TCOR CAV**

Resumo

O processo contínuo de transformações que regem a dinâmica do mundo globalizado traz reflexos significativos para as forças armadas. “Os exércitos profissionais que desejem preservar a eficiência não se devem descuidar da actualização doutrinária e organizacional. Modificações na doutrina, entretanto, não devem ocorrer de maneira intempestiva, mas devem ser resultado de um processo de amplo debate e maturação de ideias”.

A evolução dos conhecimentos militares, a permanente instabilidade da conjuntura internacional, a actual tipologia dos conflitos, a natureza das ameaças que se podem configurar, a globalização, a revolução tecnológica, “conduzem a uma vida efémera de alguns regulamentos e manuais, impondo uma permanente atenção às necessidades de actualização, adaptação ou até mesmo da criação dos suportes doutrinários ao emprego de forças”.

É neste cenário que incluímos o nosso tema: A Produção de Doutrina Nacional no Exército Português. O nosso problema consiste em conceber o modelo organizacional para a produção de doutrina mais adequado ao Exército Português, para o dotar com um corpo doutrinário ajustado, adequado, coerente e dinâmico.

Neste sentido caracterizámos as bases estruturantes de um sistema de produção de doutrina e analisámos os modelos utilizados pelos Exércitos dos EUA, Espanha, Holanda e pela OTAN.

Seguidamente analisámos a situação presente do sistema doutrinário do Exército Português, identificando as suas potencialidades e vulnerabilidades.

Como produto final do trabalho apresentamos as bases e características, a estrutura organizacional e o processo de funcionamento do modelo organizacional para a produção de doutrina nacional que preconizamos para o Exército Português, de modo a maximizar as potencialidades e eliminar ou minimizar as vulnerabilidades identificadas. Apresentamos, igualmente, as implicações que decorrerão da implementação do modelo que propomos.

Conscientes que não esgotámos o leque de abordagens sobre problemática da produção de doutrina nacional no Exército Português, esperamos que este trabalho sirva como estímulo e referência para estudos futuros.

Abstract

The continuous process of transformation that conducts the globalization in the world brings significant consequences for the Armed Forces. "The professional armies that desire to preserve the efficiency should not neglect doctrinal and organizational updates. Modifications in the doctrine, however, should not occur in an imprudent way, but they must be the outcome of a broad debate and well developed ideas".

On the other hand, we notice that the evolution of military knowledge, the permanent international instability, the pattern of current conflicts, the layout of threats, globalization, and technological revolution, "lead some field manuals to an ephemeral life imposing a permanent attention to update necessities, adaptations or even to the creation of new doctrine for the employment of force".

It is in this scenario that we include our subject: "The Production of National Doctrine in the Portuguese Army". Our problem consists of the conception of an organizational model concerning doctrine, well adjusted to the Portuguese Army, in order to have a precise, coherent and dynamic doctrinal body.

Firstly, we characterized the doctrinal system bases. Then we analyzed the United States Army's model, the Spanish Army's model, and the NATO's model.

Secondly, we examined the present status of the Portuguese Army doctrinal system. We identified its potentialities and vulnerabilities.

Finally, we determined the bases and the characteristics, the organizational structure, and the operating process of the organizational model for the national doctrine production that we believe in for the Portuguese Army, in order to maximize its potentialities and to eliminate or to minimize its vulnerabilities. We also presented the implications that have to be considered with the implementation of the model that we suggest.

We are aware that we did not deplete all the views on the Portuguese Army's national doctrine production system, but we hope this document will serve as stimulation and reference for future studies.

Dedicatória

À minha mulher, Anabela, pela opção e pelo apoio que me dedicou ao longo deste Curso.

Aos meus filhos, Francisco, Ricardo, Bernardo e, a partir de Novembro, Sofia, pelo tempo, insubstituível, em que privaram do Pai.

Agradecimentos

Ao Sr MGEN Lopes Camilo pelo apoio e disponibilidade.

Ao RAAA 1, na pessoa do seu Comandante, Sr COR Dias Coimbra e do seu Director de Instrução, Sr TCOR Benrós pelos esclarecimentos e conselhos prestados.

Ao Sr TCOR Matos Alves pela atitude, orientação e conselhos que permitiram este trabalho.

À Dr^a Hélia Silva pelo apoio na Língua Inglesa.

Ao IAEM pela disponibilidade das pessoas que o servem.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
I. O SISTEMA DE PRODUÇÃO DE DOCTRINA MILITAR.....	7
I.1. Bases Estruturantes do Sistema de Produção de Doutrina Militar.....	7
I.1.1. Os Limites da Doutrina Militar	7
I.1.2. Características da Doutrina	8
I.2. Sistema de Produção de Doutrina de Outros Exércitos e OTAN: Caracterização e Análise	11
I.2.1. O Caso do Exército dos EUA.....	11
I.2.2. O Caso do Exército de Espanha	14
I.2.3. O Caso do Exército da Holanda	15
I.2.4. O Caso da OTAN	17
II. A PRODUÇÃO DE DOCTRINA NO EXÉRCITO PORTUGUÊS	18
II.1. Descrição, Caracterização e análise do Sistema de Produção de Doutrina no EP... 18	
II.1.1. O Funcionamento e a Estrutura do Sistema de Produção de Doutrina no EP .. 18	
II.1.2. Eficácia do Sistema de Produção de Doutrina no EP	24
II.2. Avaliação do Sistema: Potencialidades e Vulnerabilidades	26
III. CONCEPÇÃO DE UM MODELO ORGANIZACIONAL PARA A PRODUÇÃO DE DOCTRINA NO EXÉRCITO PORTUGUÊS: PROPOSTA	30
III.1. As Fontes e Limites da Doutrina Nacional.....	30
III.2. Funcionamento e Estrutura do Sistema	32
III.2.1. Regras Estruturantes	32
III.2.2. Estrutura: Atribuição de Competências.....	35
III.2.3. Funcionamento do Sistema.....	37
III.3. Implicações para o EP	39
IV. CONCLUSÕES.....	40
IV.1. Síntese Conclusiva	41
IV.2. Propostas	43
BIBLIOGRAFIA	44

ANEXOS:

Anexo A – Hierarquia Doutrinária do Exército dos EUA

Anexo B – Organização Doutrinária do Exército de Espanha

Anexo C – Organização Doutrinária do Exército da Holanda

Anexo D – Hierarquia Doutrinária da OTAN

Anexo E – Código de Identificação das Publicações de Doutrina do EP

Anexo F – Criação das Comissões das Armas e dos Serviços, do EMEsp

Anexo G – Planeamento Estratégico de Defesa Nacional

Anexo H – *FM-1-The Army* (extracto)

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1 – Hierarquia Doutrinária do Exército dos EUA.....	12
Figura 2 – Fluxo do Sistema de Produção de Doutrina no EP (em vigor)	22
Figura 3 – Organização do Corpo de Publicações Doutrinárias do EP (extracto exemplificativo).....	34
Figura 4 – Fluxo do Sistema de Produção de Doutrina no EP	38

Lista de Abreviaturas

AAA	Artilharia Anti-Aérea
AASA	Administrative Assistant for the Secretary of the Army
AJP	Allied Joint Publication
ALP	Allied Logistic Publication
AM	Academia Militar
ATP	Allied Tactical Publication
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CI	Comando da Instrução do Exército
CIOE	Centro de Instrução de Operações Especiais
DLP	Doctrinal Literature Program
EME	Estado-Maior do Exército
EMEsp	Estado-Maior Especial
EP	Exército Português
EPI	Escola Prática de Infantaria
EPR	Entidade Primariamente Responsável
EP's	Escolas Práticas (ou Eqv)
ESE	Escola de Sargentos do Exército
EUA	Estados Unidos da América
FM	Manual de Campanha (Field Manual)
GT	Grupo de Trabalho
GU	Grande Unidade
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
ISM	Instituto Superior Militar
MC	Manual de Campanha
NSA	NATO Standardization Agency
OPA	Oficial de País Amigo (Aliado)
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PU	Pequena Unidade
RAAA 1	Regimento de Artilharia Anti-Aérea Nº 1
RAD	Regulamento Administrativo
RC	Regulamento de Campanha
RGIE	Regulamento Geral da Instrução do Exército
TRADOC	Training and Doctrine Command
UEO	Unidade/Estabelecimento/Órgão do Exército
US TRADOC	United States Training and Doctrine Command
USACAC	United States Army Combined Arms Center
USACASCOM	United States Army Combined Arms Support Command
USAPA	United States Army Publishing Agency
USATSC	United States Army Training Support Center

“A elaboração de uma doutrina exige um trabalho contínuo, de pesquisa, avaliações e conclusões, dentro de uma intransigente objectividade.(...) Para fazê-lo os militares têm de empreender uma luta incessante contra o conservadorismo e contra a visão simplista de problemas complexos e difíceis.”

Marechal Castello Branco (apud Minervino, 1986, p. 53)

INTRODUÇÃO

Definição do Contexto e Introdução ao Problema

Muito antes da nossa civilização, Sun Tzu (apud Silva, 2003, p. A1) escrevia “a arte da guerra e a organização dos exércitos são de uma importância vital para o Estado”. Referia, ainda, que “a Doutrina, baseada na filosofia de Confúcio, assenta essencialmente na observação, experimentação e confrontação de ideias e factos”.

Posteriormente, Fuller (apud Gooch, 1997, p. 5) definiu doutrina como “a ideia central de um exército (...) [consistindo] num conjunto de crenças sobre a natureza da guerra e a chave para o sucesso no campo de batalha”.

As citações apontadas orientam-nos para o conceito de doutrina, que situa o pensamento militar numa base comum, orientado para o «*como*» combater.

O complexo ambiente em que decorrem as operações sugere que as forças militares disponham de plataformas de entendimento comum, que permitam decisões rápidas e actuações e procedimentos expectáveis em todos os escalões de comando. A doutrina não consiste num fim em si mesma, mas um meio para alcançar resultados positivos, estabelecendo um pensamento colectivo e, desta forma, permitir o surgimento de resultados coerentes no exercício das funções.

O processo contínuo de transformações que regem a dinâmica do mundo globalizado gera reflexos significativos para as forças armadas. “Os exércitos profissionais que desejem preservar a eficiência não se devem descuidar da actualização doutrinária e organizacional. Modificações na doutrina, entretanto, não devem ocorrer de maneira intempestiva, mas devem ser resultado de um processo de amplo debate e maturação de ideias” (Glenn, 1999, p. 3).

É, assim, para estarem permanentemente preparadas para cumprir a sua difícil e complexa missão que as forças militares devem possuir um corpo doutrinário que estabeleça um conjunto de valores, de princípios gerais, de conceitos básicos, de

concepções estratégicas, de normas, de métodos e processos, que têm por finalidade estabelecer as bases para a organização, a preparação e o emprego das forças armadas.

É com a doutrina que se obtém a uniformização dos procedimentos entre os componentes de uma força militar, do comandante ao soldado.

É neste cenário, por um lado, com a percepção da necessidade de existência de um corpo doutrinário num exército e, por outro lado, com a vivência num ambiente de globalização total e uma conjuntura nacional e internacional com uma dinâmica nunca vista, que situamos o nosso tema: **A Produção de Doutrina no Exército Português**. O nosso problema consiste na resposta ao cenário descrito: como dotar o Exército Português dos mecanismos que conduzam à existência de um corpo doutrinário ajustado, adequado, coerente e dinâmico.

Definição do Objectivo da Investigação

Face ao tema proposto – “A Produção de Doutrina Nacional no Exército Português” – pretendemos, com esta monografia, caracterizar e analisar a situação presente do EP em matéria de doutrina nacional, identificando as potencialidades e vulnerabilidades no sistema, quer no funcionamento interno da instituição, quer na adequação às conjunturas nacional e internacional e, ainda, aos compromissos assumidos. Deste modo propomo-nos conceber um modelo organizacional que melhor se adequa ao EP para a produção de doutrina nacional.

Importância do Estudo

O Exmo. General CEME estabelece, em 14 de Outubro de 2003, na sua directiva¹, como linha de acção “contribuir para a unidade de doutrina, a nível conjunto e combinado, conformando os regulamentos e procedimentos em vigor no Exército à doutrina aprovada pelo país, no âmbito da OTAN”; como tarefa “estabelecer a organização e o conteúdo funcional de um órgão de produção e normalização de doutrina na dependência do Comando da Instrução”.

Parece-nos claro, nas orientações citadas, a percepção de que o modelo organizacional vigente, para a produção de doutrina no Exército Português, não satisfaz, cabalmente, as necessidades da Instituição. Concomitantemente, sua Ex^a. o GEN CEME atribui a tarefa, citada anteriormente, ao Comando da Instrução do Exército (como EPR), na pessoa do

¹ Directiva 193/CEME/03 – Directiva para a Transformação do Exército, 14 de Outubro.

Exmo. MGEN RES Lopes Camilo², Adjunto do Tenente General Comandante da Instrução.

O Director do IAEM, TGEN Vizela Cardoso, aprovou, por despacho de 30 de Setembro de 2003, como Trabalho de Investigação de Longa Duração (TILD) para o Curso de Estado-Maior (CEM 03-05), o tema “A Produção de Doutrina Nacional no Exército Português”.

É neste cenário, no campo formal, que situamos a importância que este trabalho releva para o Exército.

Por outro lado, no campo conceptual, constatamos que a evolução dos conhecimentos militares, a permanente instabilidade da conjuntura internacional, a actual tipologia dos conflitos, a natureza das ameaças que se podem configurar, a globalização e a revolução tecnológica “conduzem a uma vida efémera de alguns regulamentos e manuais, impondo uma permanente atenção às necessidades de actualização, adaptação ou até mesmo da criação dos suportes doutrinários ao emprego de forças”³.

A doutrina e o treino constituem a base para o estado de prontidão de qualquer exército pelo que consideramos determinante que o Exército Português disponha de um corpo doutrinário coerente, adequado, ajustado e dinâmico.

Delimitação do Estudo

Dada a natureza deste trabalho, delimitamos o estudo ao levantamento de um modelo organizacional para o sistema de produção de doutrina no Exército Português, procurando definir as bases estruturantes, a estrutura organizacional e o processo de funcionamento do sistema.

Corpo de Conceitos

Doutrina no EP

No âmbito deste trabalho vamos considerar Doutrina⁴ como: “conjunto de princípios e regras que visam orientar as acções das forças e elementos militares, no cumprimento da missão operacional do Exército na prossecução dos objectivos nacionais. Têm carácter imperativo mas exigem julgamento na aplicação”⁵.

² Interessa relevar que o Exmo MGEN Lopes Camilo havia sido, anteriormente, nomeado para concretizar a mesma tarefa, por despacho 46/CEME/03, em 07 de Maio de 2003.

³ Entrevista ao Sr. MGEN Lopes Camilo em 2004-06-14.

⁴ Nota breve: **Doutrina** com significado idêntico a **Doutrina Nacional do EP**.

⁵ Definição aprovada por despacho de 12Fev04, do General CEME.

Desta definição decorrem dois aspectos fundamentais:

- A doutrina compreende um conjunto de conceitos, normas, técnicas e procedimentos de carácter operacional, tático, logístico, administrativo ou técnico, resultantes da experiência ou das deduções de âmbito teórico, técnico ou prático; e que, estabelecidos em adequada sistematização, se constituem como normas de uniformização, contribuindo para a unidade de interpretação, de difusão e de procedimento.
- A doutrina apenas se destina ao emprego de forças e à acção de elementos militares, não sendo considerado como tal todo o normativo que regula o global funcionamento do EP.

Produção de Doutrina no EP

Consideramos existir produção de doutrina militar no EP quando surge um documento que, aprovado como tal, pela entidade competente, vigora no EP, qualquer que seja a via como se chegou ao mesmo (por criação própria nacional; por adaptação ou cópia de doutrina de outros países; ou por resultado de compromissos internacionais – combinada - ou entre ramos - conjunta).

Formação

“Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo, ou profissão”⁶.

Instrução

“Processo através do qual aos formando (alunos) são proporcionados os meios necessários à aquisição de conhecimentos, aptidões e normas de procedimento”⁷.

Treino

“É toda a formação ministrada na U/E/O de colocação cuja finalidade é manter ou aumentar os níveis de proficiência individuais”⁸.

Treino Colectivo

“Conjunto de actividades cujo objectivo visa o melhoramento da eficácia de equipas, unidades ou formações, para que estas funcionem como entidades coesas e possam, assim, maximizar a capacidade operacional”⁹.

⁶ Termos de Formação, Educação e Treino do Exército, versão 1/2004, CI, 2004, p. 34.

⁷ Idem, p. 44.

⁸ Idem, p. 60.

⁹ Idem, p. 61.

Treino Operacional (Treino de Aperfeiçoamento Operacional)

“Conjunto de actividades de treino e treino colectivo que visam actualizar, consolidar, aperfeiçoar e desenvolver capacidades específicas orientadas para uma missão”¹⁰.

Metodologia

O nosso percurso metodológico iniciou-se com a realização de uma exaustiva pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema em questão, quer de âmbito nacional, quer de âmbito internacional (OTAN, Espanha, EUA e Holanda), acompanhado de um conjunto de entrevistas e contactos com entidades e UEO com conhecimentos ou actividades relacionados com o tema em estudo.

Definimos, posteriormente, a questão central que pretendemos responder nesta investigação: **“Qual o modelo organizacional que melhor se adequa ao EP para a produção de Doutrina?”**.

As questões derivadas da questão central são as seguintes:

1. Quais as bases estruturantes e características da Doutrina Militar?
2. Será que o Corpo Doutrinário nacional reflecte cabalmente o leque de missões atribuídas ao EP?
3. Quais são as insuficiências do sistema de produção de doutrina nacional em vigor?
4. O ensino e instrução militares estarão consonantes com o corpo doutrinário em vigor?
5. Será que o sistema de produção de doutrina nacional dá resposta atempada à dinâmica da conjuntura nacional e internacional?
6. Os modelos adoptados por exércitos aliados e OTAN para a produção de doutrina poderão colmatar insuficiências do modelo nacional? De que modo e quais as implicações para o EP?

Deduzidas as questões derivadas da questão central, levantámos as seguintes hipóteses:

- É possível identificar um conjunto de bases que determinam e caracterizam a Doutrina de um Exército.
- O corpo doutrinário nacional não reflecte a totalidade das missões do EP.

¹⁰ Idem, p. 62.

- O sistema de produção de doutrina nacional denota deficiências e vulnerabilidades ao nível estrutural, organizacional e funcional.
- Existem dificuldades na implementação de alterações doutrinárias resultantes de doutrina conjunta e/ou de compromissos internacionais.
- O ensino e instrução da doutrina nacional não estão totalmente consonantes com o corpo doutrinário em vigor.
- É necessário e urgente estabelecer um modelo de produção de doutrina nacional que responda à dinâmica da conjuntura interna e externa.
- Algumas práticas dos modelos organizacionais vigentes nos exércitos de outros países e/ou da OTAN podem ser adaptadas à realidade do EP, colmatando insuficiências.

Organização e Conteúdo do Estudo

Para responder à questão central, questões derivadas e validar a hipóteses formuladas organizámos o trabalho em três capítulos com os conteúdos seguintes:

- No primeiro capítulo, caracterizamos o sistema de produção de doutrina militar como um todo, identificando, claramente, as bases estruturantes e as principais características do mesmo. Caracterizamos, ainda, os sistemas doutrinários dos exércitos dos EUA, Espanha e Holanda e da OTAN.
- No capítulo seguinte apresentamos uma análise detalhada do sistema de produção de doutrina em vigor no EP, identificando as suas potencialidades e vulnerabilidades.
- Finalmente, no terceiro capítulo, procuramos estabelecer um modelo organizacional para produção de doutrina para o EP, que maximize as potencialidades detectadas e elimine ou minimize as vulnerabilidades identificadas. O raciocínio segue uma lógica dedutiva, na análise do sistema como um todo e indutiva na adequação do modelo proposto às bases estruturantes e características estabelecidas no primeiro capítulo. Apontamos as implicações que resultam para o EP decorrentes da implementação efectiva do modelo preconizado.

Concluímos a investigação com uma síntese dos aspectos mais relevantes da nossa investigação e das recomendações julgadas mais adequadas.

I. O SISTEMA DE PRODUÇÃO DE DOCTRINA MILITAR

I.1. Bases Estruturantes do Sistema de Produção de Doutrina Militar

I.1.1. Os Limites da Doutrina Militar

Como vimos anteriormente, a doutrina e o treino são a base para o estado de prontidão de uma força militar. Vamos procurar identificar qual é o ponto de partida para o início do processo de formulação de doutrina militar.

Um Estado, para definir os ambientes nacional e internacional e orientar o seu planeamento estratégico tem de começar por efectuar uma avaliação da conjuntura interna e externa. É uma responsabilidade primária dos serviços de informações e de estudos estratégicos de um estado. O resultado da análise da conjuntura vai indicar um ou mais cenários que se perspectivam.

Na posse destes cenários o país determina qual será a sua atitude e quais as acções políticas e estratégicas que serão levadas a efeito com o intuito de atingir os objectivos de toda a ordem da nação – estabelecendo o que a Nação deseja ser e como fará para o conseguir.

Em princípio, o ponto de partida é a Constituição. Ela define os princípios fundamentais que regem o Estado. Os objectivos nacionais permanentes e outros que forem definidos pelas circunstâncias, determinam a acção organizada do país, nomeadamente por parte do seu Governo.

Na área da Defesa Militar, a conjugação e interpretação dos objectivos estabelecidos irá definir a organização e articulação das Forças Armadas, com base na sua missão constitucional. É um processo evolutivo e, face a alterações, internas ou externas, pode ser modificado. Assim, ao nível governamental é estabelecida a Política de Defesa Nacional e a consequente estratégia de defesa nacional. A partir deste ponto entra-se no campo militar, propriamente dito, estabelecendo a política e a estratégia militar, já ao nível do ministério da defesa nacional ou órgão equivalente – como resultado as Forças Armadas recebem uma orientação clara e precisa do governo em matéria de estratégia militar.

Urge, depois, determinar as capacidades militares que possibilitam cumprir os objectivos estabelecidos e as possibilidades de emprego das mesmas.

Concentrando o nosso estudo, especificamente, no ramo Exército podemos, sistematizando o que foi anteriormente referido, apontar como limites da sua doutrina as seguintes¹¹:

- O leque de missões que um Exército tem de cumprir em proveito dos objectivos nacionais;
- O conceito estratégico de defesa nacional do país;
- Os valores éticos da nação;
- Os princípios da guerra adoptados pelo Exército;
- Os conceitos operacionais;
- A participação em missões militares no âmbito internacional, resultante de compromissos, alianças ou coligações;
- Abrangência de actuação face ao espectro da guerra;
- O estado científico e tecnológico do país e, consequentemente, da área militar;
- Os recursos financeiros que são atribuídos; e
- Os recursos humanos disponíveis.

Em síntese, a doutrina militar constitui-se num instrumento útil quando é concebida dentro do contexto das políticas de defesa nacional e toma em atenção os fundamentos jurídicos, filosóficos e éticos básicos que caracterizam cada Nação. Concomitantemente, “por derivar da conjuntura nacional e internacional, a doutrina militar é dinâmica, não é dogmática e modifica-se de acordo com as evoluções da situação conjuntural” (Minervino, 1986, p. 17).

I.1.2. Características da Doutrina

A doutrina é o ponto de partida para o planeamento, preparação e emprego do exército de um país. Ela define o âmbito, desde as linhas gerais até às mais particulares, do estratégico ao tático, para a actuação da força em operações. Norteia a preparação dos recursos humanos, individual e colectiva, direccionando a instrução militar e o treino operacional.

As principais características a que deve obedecer o sistema doutrinário (e o próprio corpo doutrinário) de um exército são:

¹¹ Adaptado de ANTUNES (2002), p. 5-7.

- A doutrina assenta nas experiências do passado, actualiza-se com base nos dados do presente e projecta esses elementos, numa visão de prospectiva, procurando elaborar um conjunto de conhecimentos que permitirão vencer uma guerra futura. Concorre o estudo e análise de experiências passadas (lições aprendidas).
- O conjunto de normas, princípios, valores, técnicas, procedimentos e concepções estratégicas que compõem a doutrina militar deve formar um todo harmonioso e possibilitar a coordenação e controlo do emprego das forças armadas. Simultaneamente, deve proporcionar o máximo de iniciativa em todos os escalões, permitindo o desempenho coerente, de acordo com as intenções de cada comandante.
- A doutrina proporciona grande flexibilidade no emprego das forças militares, pois permite a um Comandante tomar decisões, adequadas e oportunas, sem ter a necessidade de consultar o escalão superior.
- Os conceitos e a terminologia adoptados numa doutrina militar devem ser estabelecidos de forma precisa, para permitir uma compreensão única a todos os integrantes das forças armadas, cooperando, assim, para a uniformização dos procedimentos, facilitando a coordenação de esforços (Minervino, 1986, p. 17).
- A doutrina está fortemente correlacionada com a tecnologia, procurando empregar os meios mais modernos de combate de forma adequada. Em certas situações será a doutrina que funciona como impulsionador do desenvolvimento tecnológico; noutras verificar-se-á o contrário. Porém, em qualquer das situações, a doutrina tem, imperativamente, de estar ajustada aos meios e à tecnologia existente, quer nas forças armadas, quer no país.
- A doutrina deve dirigir esforços permanentes para a unidade e simplicidade dos princípios, normas, processos, técnicas e procedimentos, garantindo uma racionalização no número e tipo de organizações militares que possam fazer face a um espectro tão alargado quanto possível de operações militares.
- A guerra trava-se como esforço colectivo de um país ou de vários países conjuntamente, pelo que a doutrina deve privilegiar a unidade e a integração mútua, entre os vários ramos que compõem as forças armadas e entre países aliados (efectivos ou potenciais) – isto é, a doutrina de um exército deve estar adequada para o emprego quer ao nível conjunto, quer combinado.

- O corpo doutrinário de um exército deve ser abrangente e coerente, aplicável nas áreas do Ensino, da Formação e do Treino, evidenciando a existência de uma unidade de doutrina em todos os domínios do conhecimento militar¹².
- O corpo doutrinário de um exército deve ser organizado, no âmbito da abrangência, por níveis hierárquicos, permitindo que se visualize uma decorrência vertical da doutrina, eliminando, assim, as situações de incoerência entre as doutrinas respeitantes a sistemas operativos diferentes.
- O modelo organizacional para a produção de doutrina nacional tem de deter a capacidade de avaliação permanente da situação do corpo doutrinário existente, da sua evolução e actualização, de estabelecimento de orientações e prioridades quanto a necessidades doutrinárias, de supervisão e validação da produção e respectiva difusão¹³.
- A produção de doutrina é indissociável do Treino Operacional. Este último, ao permitir a simulação do combate, constitui-se como elemento primário na experimentação do corpo doutrinário vigente num exército. O treino operacional experimenta, testa e valida a doutrina, catalisando a dinâmica de consolidação, actualização e, eventual, mudança que se revele necessária.
- A produção de doutrina é indissociável do Ensino Militar e da Instrução Militar. É com as actividades de Ensino Militar e de Instrução Militar que os militares de um Exército tomam conhecimento do corpo doutrinário que orienta o emprego dos meios e onde se consegue o primeiro passo na uniformização e unidade de “pensamento” de um Exército. Por outro lado, é também, associado a estas duas áreas que se desenvolve, em condições naturais, toda a actividade de investigação, que se constitui como elemento catalizador para a actualização, ainda que, essencialmente, no plano teórico, do corpo doutrinário de um Exército – as escolas e centros de Ensino Militar e de Instrução Militar dispõem de um potencial humano elevado que tem de ser explorado em proveito da produção de doutrina.
- A doutrina, de que resulta a unidade e uniformidade do “pensamento” militar de um Exército, deve estar presente em todos os níveis de um exército. As linhas gerais são emanadas do topo da hierarquia – doutrina militar de nível mais elevado – depois o sistema deve ser gerido e coordenado por um patamar

¹² MGEN Lopes Camilo, conforme entrevista em 2004-09-21.

¹³ Idem.

intermédio da instituição; finalmente, a elaboração propriamente dita é uma responsabilidade descentralizada de UEO específicas da instituição¹⁴.

I.2. Sistema de Produção de Doutrina de Outros Exércitos e OTAN: Caracterização e Análise

I.2.1. O Caso do Exército dos EUA

Os EUA definem doutrina como os “princípios fundamentais pelos quais as forças ou os elementos, conduzem as suas acções no apoio a objectivos nacionais. É imperativa, mas requer julgamento na sua aplicação”¹⁵. Entendem estes princípios como reflexo de uma sabedoria colectiva do Exército, no que concerne a operações no passado, presente e futuro. Concentram-se em “**como pensar**” acerca das operações e não em “**o que pensar**”. Os princípios de doutrina fornecem uma orientação peremptória, tanto para líderes como para soldados. No entanto, conferem a liberdade de acção para adaptação em diferentes circunstâncias – orientam, mas também fomentam a iniciativa e a criatividade¹⁶. Os princípios que consubstanciam a doutrina são detalhados em tácticas, técnicas e procedimentos (TTP).

A materialização desta visão resultou na criação, em 1973, de um comando principal¹⁷, designado por *Training and Doctrine Command* (TRADOC), detendo como competências primárias a preparação e evolução do Exército, sendo responsável pelo desenvolvimento do corpo doutrinário, treino, ensino e desenho organizativo das forças. Contudo não se constitui como único órgão com responsabilidades de produção doutrinária¹⁸.

O TRADOC tem na sua dependência 32 escolas e 15 aquartelamentos¹⁹, dos quais se destacam:

- As Escolas Práticas das Armas e da Logística;
- *Command and General Staff College*
- Escolas de Formação de Oficiais e de Sargentos (excepto a Academia Militar de *West Point*).

¹⁴ MGen Lopes Camilo, entrevista em 2004-09-21 (adaptação pelo autor).

¹⁵ TRADOC (disponível em www.tradoc.mil, consultado em 2004-06-12) (tradução do autor).

¹⁶ US TRADOC (2000) - **Doctrinal Literature Program**. (disponível em www.tradoc.mil/publications.htm).

¹⁷ FM 1-The Army: O Exército do EUA organiza-se em vários comandos principais, relevamos: TRADOC, Army Materiel Command e Force Command.

¹⁸ TRADOC. (Disponível www.tradoc.mil, consultado em 2004-06-12): São, também, proponentes de doutrina o AASA, o EME, o USATSC, USACAC e USACASCOM.

¹⁹ TRADOC. Disponível em www.tradoc.mil, consultado em 2004-06-12 (tradução do autor).

- Centros de Treino;
- Centro de Armas Combinadas.

As principais características (requisitos) do corpo doutrinário do Exército dos EUA são²⁰:

- Eficácia, descrevendo como organizar, treinar, combater e apoiar os soldados, contribuindo directamente para o sucesso das operações.
- Aceitação, sendo consensual.
- Resultante de profunda investigação a lições aprendidas, exercícios e operações recentes.
- Prospectivo.
- Flexibilidade.
- Simplicidade e compreensão.
- Coerência e consistência.

O processo de desenvolvimento doutrinário materializa-se num ciclo com seis fases²¹: Avaliação (*Assessment*), Planeamento, Desenvolvimento, Produção, Impressão e difusão e Implementação e Validação (*Evaluation*).

A doutrina do Exército dos EUA está organizada em três níveis hierárquicos, com a finalidade de estabelecer uma estrutura para o desenvolvimento e implementação das publicações doutrinárias do Exército (ver figura 1).

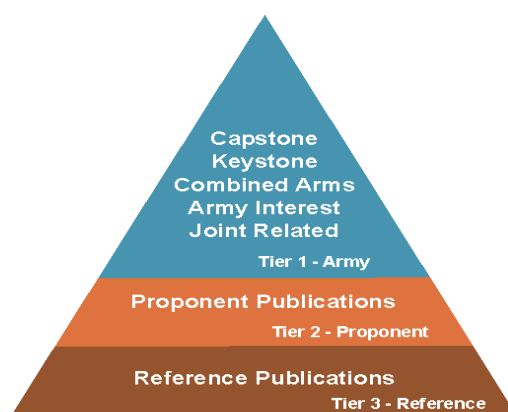


Figura 1 – Hierarquia Doutrinária do Exército dos EUA
(fonte: US TRADOC – DLP, 2000)

²⁰ US TRADOC (2000) - **Doctrinal Literature Program**. Disponível em www.tradoc.mil, consultado em 2004-06-14. (tradução e adaptação do autor).

²¹ US TRADOC (2000) - **Doctrinal Literature Program**. Disponível em www.tradoc.mil, consultado em 2004-06-14. (tradução e adaptação do autor).

No primeiro nível, designado por *Army Doctrine*, incluem-se manuais que definem uma perspectiva alargada das operações do Exército²². Internamente está, também hierarquizado, iniciando-se com o *FM 1-The Army*, depois o *FM 3-0-Operations*. Segue-se um conjunto alargado de manuais de campanha. Interessa destacar estes dois manuais, que constituem a *capstone doctrine*:

- *FM 1-The Army*²³ – responsabilidade do Estado-Maior do Exército; estabelece “o que é” o Exército, “o que faz” e “como o faz”. Prospectiva o futuro e estabelece a doutrina para o emprego do poder terrestre em apoio da estratégia de segurança nacional e da estratégia militar. Define, também, a finalidade, missões e funções do Exército que decorrem da Constituição e demais legislação do Congresso. Podemos sintetizar referindo que este manual de campanha é a visão e orientação do Chefe de Estado-Maior do Exército para o Exército.
- *FM 3-0-Operations*²⁴ – responsabilidade do Estado-Maior do Exército, é um manual que decorre do *FM 1-The Army*. Ocupa a segunda posição na hierarquia doutrinária e estabelece os grandes conceitos para a Doutrina do Exército, fornecendo orientações gerais, independentemente do tipo de operação ou do escalão.

O segundo nível, designado por *Proponent Doctrine*²⁵, engloba todo o conjunto de manuais de campanha produzidos pelas entidades definidas como proponentes (entre as quais o TRADOC ocupa posição de relevo), todas elas associadas a centros de saber (*proponent branch school*) em determinada área/actividade. É, também, estabelecida uma hierarquia interna dentro de cada série de manuais de campanha de determinada área, descrevendo e detalhando escalões de unidades, funções e o emprego de sistemas de armas.

No terceiro nível, designado por *Reference Doctrine*²⁶, incluem-se todos os manuais de campanha que contêm informação – como prestação de primeiros socorros e operar equipamento de comunicações – que se aplica transversalmente a todos os elementos do Exército e em todas as áreas.

²² Ver Anexo A – Hierarquia Doutrinária do Exército dos EUA

²³ **FM-1-The Army** (disponível em <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/1>, consultado em 2004-09-6).

²⁴ **FM-3-0-Operations** (disponível em http://www.dtic.mil/doctrine/jel/service_pubs/fm3_0a.pdf, consultado em 2004-06-30).

²⁵ US TRADOC (2000) - **Doctrinal Literature Program**. (disponível em www.tradoc.mil, consultado em 2004-09-12).

²⁶ Idem.

Todo o sistema de produção de doutrina do Exército dos EUA encontra-se regulado por normas administrativas – DA-25-40 (USAPA, 2003) e AR-25-30 (USAPA, 2004). Estas normas estabelecem, concretamente, as responsabilidades de produção, aprovação, promulgação, difusão e gestão; pormenoriza ainda aspectos de normalização, de forma e de catalogação²⁷.

I.2.2. O Caso do Exército de Espanha²⁸

O Exército de Espanha possui, na directa dependência do Chefe de Estado-Maior do Exército, um comando funcional (de apoio à força), responsável pelas actividades do sistema doutrinário, designado por Comando de Adestramento e Doutrina, MADOC²⁹. Este Comando integra as funções de preparação da força, doutrina, orgânica e materiais, ensino, instrução, adestramento, avaliação e investigação e análise. A sua missão é criar as condições necessárias para a organização e que, em especial, a força terrestre esteja preparada para cumprir a sua missão.

Em termos estruturais encontra-se organizado numa Chefia e três Direcções³⁰, com as seguintes competências principais:

- À Direcção de Investigação e Análise para o Combate compete a investigação, gestão, administração e controlo em matérias de evolução e experimentação teórica de combate.
- À Direcção de Doutrina, Orgânica e Materiais compete a investigação, gestão, administração e controlo em matérias doutrinárias, das normas de emprego das unidades, da estrutura orgânica e planeamento de unidades, assim como das especificações técnicas (requisitos operacionais) do seu armamento, material e equipamento.
- À Direcção de Ensino, Instrução e Adestramento compete a investigação, gestão, administração e controlo em matéria de ensino militar, meios e procedimentos de instrução, adestramento e avaliação de unidades, assim como os meios e metodologias de simulação que servem de apoio.

²⁷ Ver Anexo Anexo A-Organização Doutrinária do Exército dos EUA, o sistema de identificação utilizado.

²⁸ Descrição e análise suportada na Revista Ejército (2001) e nas entrevistas com Sr MGen Camilo em 2004-06-21 e TCor Garcia (Exército de Espanha) OPA, CEM 03-05, 2004-05-4.

²⁹ Na designação original: *Mando de Adiestramiento y Doctrina* – MADOC, órgão criado em 28 de Fevereiro de 1997 e em funcionamento desde 1 de Janeiro de 1998.

³⁰ Ver organograma no Anexo B – Hierarquia Doutrinária do Exército de Espanha.

Especificamente a Direcção de Doutrina³¹, com a responsabilidade geral pela doutrina e orgânica, encontra-se organizada do seguinte modo: Secretaria Técnica, Subdirecção de Doutrina e Subdirecção de Orgânica e Materiais. Particularizando, no âmbito do nosso estudo, a Subdirecção de Doutrina apresenta a seguinte organização:

- Secção de Doutrina Terrestre – com a missão de produção da doutrina e das normas de emprego da Força Terrestre, nos diferentes níveis de emprego;
- Secção de Doutrina Conjunta e Combinada – com a missão de garantir a interligação e a coerência da doutrina da Força Terrestre e a Doutrina Conjunta e Combinada;
- Chefias e Secções de Doutrina – na dependência funcional da Subdirecção de Doutrina (dependência completa da Direcção de Doutrina), são os órgãos de execução, dentro das suas áreas de responsabilidade. São órgãos que funcionam localizados nos vários centros de saber (escolas) do Exército e que, efectivamente, elaboram as publicações doutrinárias na sua área de especialidade (Infantaria, Artilharia, ...).

O corpo doutrinário do Exército de Espanha inicia-se com a aprovação, pelo General CEME, da publicação “*DOCTRINA DE EMPLEO DE LAS FUERZAS TERRESTRES*”. Deste documento derivam as doutrinas (de segundo nível hierárquico) e outros regulamentos e manuais que, como um todo, formam o corpo doutrinário do Exército (Soto, in Revista EJERCITO, 2001, p. 84).

I.2.3. O Caso do Exército da Holanda³²

Para o Exército da Holanda, *Royal Netherlands Army*, a doutrina é geral por natureza, descreve os fundamentos, princípios e condições prévias das operações militares nos diferentes níveis de condução.

São intervenientes no sistema de produção de doutrina o Estado-Maior do Ministério da Defesa através da Divisão de Assuntos Conceptuais, preocupando-se, a este nível, com os aspectos conjuntos da doutrina e com a coordenação entre os Ramos. No Exército, a Divisão de Doutrina e Treino do Estado-Maior do Exército detém a responsabilidade pela Doutrina do Exército.

³¹ Ver organograma no Anexo B – Organização Doutrinária do Exército de Espanha.

³² **ADP I** (disponível em http://www.landmacht.nl/rnla_e/, consultado em 2004-09-14) e entrevista com Sr MGEN Lopes Camilo em 2004-09-21.

O desenvolvimento e a produção da doutrina são assegurados por grupos de trabalho, de composição variável, com especialistas nas áreas respectivas. Antes da aprovação, os projectos de manuais doutrinários são avaliados por uma Comissão de Doutrina.

O corpo doutrinário do Exército da Holanda encontra-se organizado em três níveis: *Military Doctrine*, *Derived Doctrine Publications* e *Derived Publications (Army Field Manuals)*. A doutrina de nível I e II encontra-se elaborada em duas línguas, Inglesa e Holandesa.

O primeiro nível compreende apenas uma publicação: *Army Doctrine Publication I (ADP I)*³³ que se constitui como a base para a decorrência de demais doutrina para o Exército e também para o desenvolvimento futuro do Exército da Holanda. A publicação foi produzida pelo Comité de Doutrina do Exército, com o apoio de um grupo de trabalho que incluía duas aéreas: Desenvolvimento de Doutrina e História Militar.

O segundo nível de publicações engloba três manuais:

- ADP II (Operações de Combate, dois volumes), onde se descreve a doutrina do Exército para o combate contra exércitos regulares e facções irregulares.
- ADP III (Operações de Apoio à Paz e Outras Operações Militares que não Guerra), onde se descreve a doutrina do Exército para operações de paz.
- ADP IV (Tarefas Nacionais, continentais e não-continentais), onde se descreve a doutrina para a condução de operações em território nacional, continental ou não continental. Estabelece, também, as responsabilidades nacionais em operações num ambiente internacional.

Finalmente, no terceiro nível doutrinário surgem as publicações funcionais, sob a forma de AFM (*Army Field Manual*), nas áreas seguintes: Comando e Controlo, Manobra, Apoio de Fogos, Apoio de Engenharia, Defesa Aérea, Informações, Apoio de Serviços e outros. Estes manuais dizem respeito a aspectos de doutrina em relação a unidades, nos vários escalões.

A finalidade do corpo doutrinário holandês é estimular e estruturar o pensamento dos elementos militares em operações, não pretendendo tornar-se em “o que pensar”, mas sim em “como pensar”³⁴.

³³ Anexo C – Organização Doutrinária do Exército da Holanda.

³⁴ Veja-se a semelhança com o Exército dos EUA, em I.2.1 deste trabalho.

I.2.4. O Caso da OTAN

A Aliança³⁵ encontra-se numa fase de desenvolvimento e estabelecimento de um corpo doutrinário que se constitua como *Allied Joint Doctrine* (Doutrina Aliada). A finalidade é estabelecer e aumentar o nível de normalização operacional entre os países da Aliança. A Doutrina Aliada concentra-se no planeamento, execução e apoio em operações em que participem forças de dois ou mais países membros (combinada) e dois ou mais Ramos (conjunta).

Neste sentido, a Aliança organizou o seu corpo doutrinário em três níveis hierárquicos de publicações³⁶, designadas por *Allied Joint Publications* (AJPs) e “*joint applicable*” *Allied Publications* (APs).

O processo de desenvolvimento de um AJP é coordenado pela *NATO Standardization Agency* (NSA), podendo ser iniciado a partir de um *NATO Standardization Objective*, de um país membro, de um Comando Estratégico ou de um Grupo de Trabalho (*Working Group*, WG); percorre cinco fases: Preparação Inicial e *Draft*; Ratificação pelos países membros; Promulgação pela OTAN; Implementação; e Publicação. Depois de aprovado, o AJP é registado num *NATO Standardization Agreement* (STANAG) de tipo operacional³⁷.

O nível 1 da hierarquia do corpo doutrinário contém o AJP-01 (*capstone doctrine*) e um AJP por cada área (*keystone doctrine*), com a identificação seguinte: 1-Pessoal e Administração; 2-Informações e Segurança; 3-Operações; 4-Logística; 5-Planos; 6-Comando, Controlo, Comunicações e Computadores; 7-Treino; 8-Recursos e Finanças; 9-Cooperação Civil-Militar³⁸.

O nível 2 engloba um conjunto alargado de AJP decorrentes do nível anterior, dentro de cada área.

O nível 3 contém publicações de aplicação combinada, designadas por *Allied Tactical Publications* (ATP), *Allied Logistical Publications* (ALP) e *Allied Intelligence Publications* (AIntP). Muitas destas publicações estão destinadas a fazer parte do nível 2.

Compete ao *Allied Joint Operations Doctrine Working Group* (AJODWG) gerir a hierarquia doutrinária da OTAN e identificar incoerências.

³⁵ Aliança é o mesmo que OTAN.

³⁶ Anexo D – Organização Doutrinária da OTAN.

³⁷ Directorate for Operational Plans and Joint Force Development (2002) - **Allied Joint Publication Staffing Guide**. WASHINGTON: THE JOINT STAFF. August 2002 (disponível em www.dtic.mil/doctrine/jel/other_pubs/ajpsg02.pdf, consultado em 21 set04).

³⁸ Anexo D – Organização Doutrinária da OTAN.

II. A PRODUÇÃO DE DOCTRINA NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

II.1. Descrição, Caracterização e análise do Sistema de Produção de Doutrina no EP

II.1.1. O Funcionamento e a Estrutura do Sistema de Produção de Doutrina no EP

Desde 1988 que o EP regula a produção de doutrina com base num regulamento administrativo, o **RAD 159-1-Publicações do Exército** (do EME)³⁹, de que se realçam os seguintes aspectos:

- Estabelece como definição de Doutrina: “conjunto de princípios orientadores das acções dos comandos e das forças militares, tendo em vista os objectivos e missões que lhe são fixados, nos cenários ou ambientes operacionais possíveis. [da definição decorre] A doutrina (...) compreende o conjunto de conceitos, normas e procedimentos de carácter tático, técnico ou administrativo, promulgados pelas entidades competentes, para serem observados no Exército quer em campanha, quer em tempo de paz, com vista a:
 - Assegurar a sua preparação para a guerra;
 - Regular a sua administração e funcionamento, em ordem ao cumprimento das missões específicas que lhe estejam ou venham a ser atribuídas.”⁴⁰

Este conceito de Doutrina difere do que vigora presentemente no EP⁴¹, sendo que o conceito actual apenas contempla Doutrina destinada ao emprego de forças e à acção de elementos militares, deixando de englobar todo o normativo que regula o global funcionamento do EP, que o RAD-159-1 considera como “Doutrina em tempo de paz”.

Esta alteração obriga-nos a utilizar o RAD-159-1 apenas na vertente nele definida como “Doutrina de Campanha”.

³⁹ Nesta data e até 1994, o EP encontrava-se organizado, ao abrigo do Dec.Lei 949/76, com base num Estado-Maior tipo Director, organizado em Departamentos (Departamento de Pessoal, Operações, Logística, Instrução e Finanças) (Artº 7º, nº 4) que se ligava directamente (em dependência técnica) às Direcções das Armas e Serviços em das áreas departamentais (Artº 17º).

⁴⁰ EME (1988) – RAD-159-1, p. 1-2.

⁴¹ Ver o conceito neste trabalho em **Introdução - Corpo de Conceitos**, p. 3

- No âmbito da Doutrina de Campanha, esta pode vir materializada em publicações nas formas seguintes:
 - Regulamentos de Campanha (RC): relativos “à actividade das unidades de campanha, promulgados pelo CEME, contendo essencialmente princípios e doutrina de âmbito geral”⁴². São prescritivos.
 - Manuais de Campanha (MC): “contendo doutrina específica, de emprego das GU e PU e instruções, normas e procedimentos e técnicas que mostram aos executantes como se deve conduzir determinada tarefa”⁴³. São promulgados pelo CEME e prescritivos. Pormenorizam os RC correspondentes
 - Prontuários de Campanha (PtC): versando assuntos do âmbito das diferentes Armas e Serviços. São promulgados pelo Director da Arma/Serviço respectivo e têm carácter prescritivo. São extraídos dos RC e MC, funcionando como “auxiliares de memória”⁴⁴.
 - Publicações Didácticas: são promulgadas pelos Comandante ou Directores dos Estabelecimentos de Ensino Militar ou pelos Directores das Armas/Serviços e contêm matérias de doutrina de campanha ou ensaios de doutrina de campanha, destinados para fins exclusivamente didácticos (não são, logicamente, prescritivos)⁴⁵.
 - Outras Publicações: incluem-se as publicações com carácter informativo ou cultural (por exemplo tácticas de outros exércitos), não são prescritivos⁴⁶.

Também neste conjunto de normas detectamos incompatibilidade com o novo conceito de Doutrina no que se refere à aplicação, dado que o conceito recém estabelecido clarifica “a doutrina (...) tem carácter imperativo, mas exige julgamento na aplicação”; **deixa, assim, de ser prescritiva.**

- Estabelece com Entidade Primariamente Responsável (EPR) pela elaboração da Doutrina os Directores dos Departamentos do EME, do IAEM, das Armas e Serviços e os Comandantes da AM, EP, ISM⁴⁷ e ESE⁴⁸.

⁴² EME (1988) – RAD-159-1, p. 1-4.

⁴³ EME (1988) – RAD-159-1, p. 1-4.

⁴⁴ EME (1988) – RAD-159-1, p. 1-4.

⁴⁵ EME (1988) – RAD-159-1, p. 1-5.

⁴⁶ EME (1988) – RAD-159-1, p. 1-5.

⁴⁷ Actualmente designado por Escola Superior Politécnica do Exército.

⁴⁸ EME (1988) – RAD-159-1, p. 1-2

- Estabelece que todos os RC e MC a editar, ou suas alterações, são coordenados, revistos e submetidos a despacho pelo Departamento de Operações (DO)⁴⁹ do EME.
- Neste sentido comete à DO/EME a responsabilidade de coordenação e revisão da totalidade da Doutrina, segundo o conceito recém aprovado pelo CEME.
- Estabelece como entidade responsável pela impressão e difusão dos RC e MC o Serviço de Material de Instrução⁵⁰.
- Estabelece, igualmente, um conjunto de normas relativas a formatos, alterações, revisões, identificação e catalogação⁵¹.

Com a reorganização do EP em 1993 e de acordo com todo o normativo daí decorrente⁵², as responsabilidades na produção de doutrina nacional no Exército ficaram estabelecidas do modo seguinte:

- Da LOBOFA, Artº 8º, nº4 d): Compete ao Chefe do Estado-Maior do Exército: **“definir a doutrina operacional específica do Exército** adequada à doutrina militar conjunta”.
- Do Decreto Regulamentar nº 43/94:
 - Art. 3º c): Compete ao EME: “Estudar, planear e **propor a doutrina** de emprego operacional dos meios terrestres, da administração de recursos humanos e materiais”.
 - Art. 5º s): Compete à Divisão de Pessoal: “Estudar, planear e propor à Divisão de Operações os elementos de doutrina do âmbito da sua área de actividade e colaborar na elaboração de projectos de regulamentos, manuais e outra publicações de carácter doutrinário, para aplicação em tempo de paz ou em campanha”.
 - Art. 6º c): Compete à Divisão de Informações Militares: “Estudar e propor à Divisão de Operações os elementos de doutrina do âmbito da sua área de actividade e colaborar na elaboração de projectos de regulamentos, manuais e outra publicações de carácter doutrinário, para aplicação em tempo de paz ou em campanha”.

⁴⁹ Actualmente com a designação de Divisão de Operações (com atribuições diferentes).

⁵⁰ Órgão que actualmente se designa por Centro de Apoio Gráfico do Exército (CAVE).

⁵¹ Ver Anexo E – Código de Identificação das Publicações de Doutrina do EP.

⁵² Dec.Lei Nº 50/93 e Dec.Reg nº 42/94, 43/94, 44/94 e 47/94.

Art. 7º v): Compete à Divisão de Operações (através da **Repartição Estudos e Doutrina**): “**Elaborar a doutrina** para o Exército, em estreita **coordenação** com as outras divisões do EMCoord e demais órgãos do Exército, em particular **com o Instituto de Altos Estudos Militares**, propor o **plano anual** de elaboração e revisão de documentos doutrinários e as normas a que os mesmos devem obedecer, com vista à unidade de doutrina do Exército, e **promover a difusão e actualização** de manuais e publicações”.

Art. 8º b): Compete à Divisão de Logística: “Estudar e propor à Divisão de Operações os elementos de doutrina do âmbito da sua área de actividade e colaborar na elaboração de projectos de regulamentos, manuais e outra publicações de carácter doutrinário, para aplicação em tempo de paz ou em campanha”.

Art. 9º q): Compete à Divisão de Planeamento e Programação: “Estudar, planear e propor à Divisão de Operações os elementos de doutrina do âmbito da sua área de actividade e colaborar na elaboração de projectos de regulamentos, manuais e outra publicações de carácter doutrinário, para aplicação em tempo de paz ou em campanha”.

Art. 10º i), l): Compete à Divisão de Instrução: “Propor e dar pareceres sobre estudos relativos à adopção de novos materiais para apoio da instrução, tendo em vista a aplicação de novas doutrinas e técnicas no Exército”;

“Colaborar na elaboração de projectos de regulamentos, manuais e outra publicações de carácter doutrinário, para aplicação em tempo de paz ou em campanha”.

Art. 11º b): Estado-Maior Especial: “Elaborar propostas e projectos de regulamentos, manuais, normas e instruções tácticas e técnicas das armas, forças ou serviços”.

– Decreto Regulamentar nº 44/94,

Art. 2º m): Compete ao Comando do Pessoal: “Supervisionar a elaboração de manuais, normas técnicas e regulamentos, nas matérias respeitantes às actividades do pessoal”.

Art. 25º i); Art 38º h): Compete à DSI, DSM, DSS, DSF, DST e DSE; ChST: “Elaborar estudos, propostas e pareceres sobre a doutrina, organização e funcionamento das Un/Estab/Org e outras actividades”.

- Decreto Regulamentar nº 47/94, Artº 5º m): Compete ao CTAT: “Propor e colaborar na elaboração de regulamentos relativos à doutrina de emprego e técnicas das tropas aerotransportadas”.
- Decreto Regulamentar nº 47/94 Artº 8º, nº 2 g): Compete às Escola Práticas: “desempenhar tarefas de natureza técnica em apoio do Estado-Maior Coordenador, emitindo pareceres e propostas relativas à organização, doutrina, material e empregos das unidades da arma ou serviço”.

Face ao exposto, neste capítulo, constatamos que o sistema de produção de doutrina nacional no EP funciona com base numa regulação desajustada da reorganização que se verificou no ano de 1994.

Para melhor visualizarmos a conjugação das determinações constantes no RAD-159-1 com o quadro legal que vigora actualmente, elaborámos o diagrama de fluxos, responsabilidades e dependências do sistema de produção de doutrina nacional em vigor no EP (figura 2).

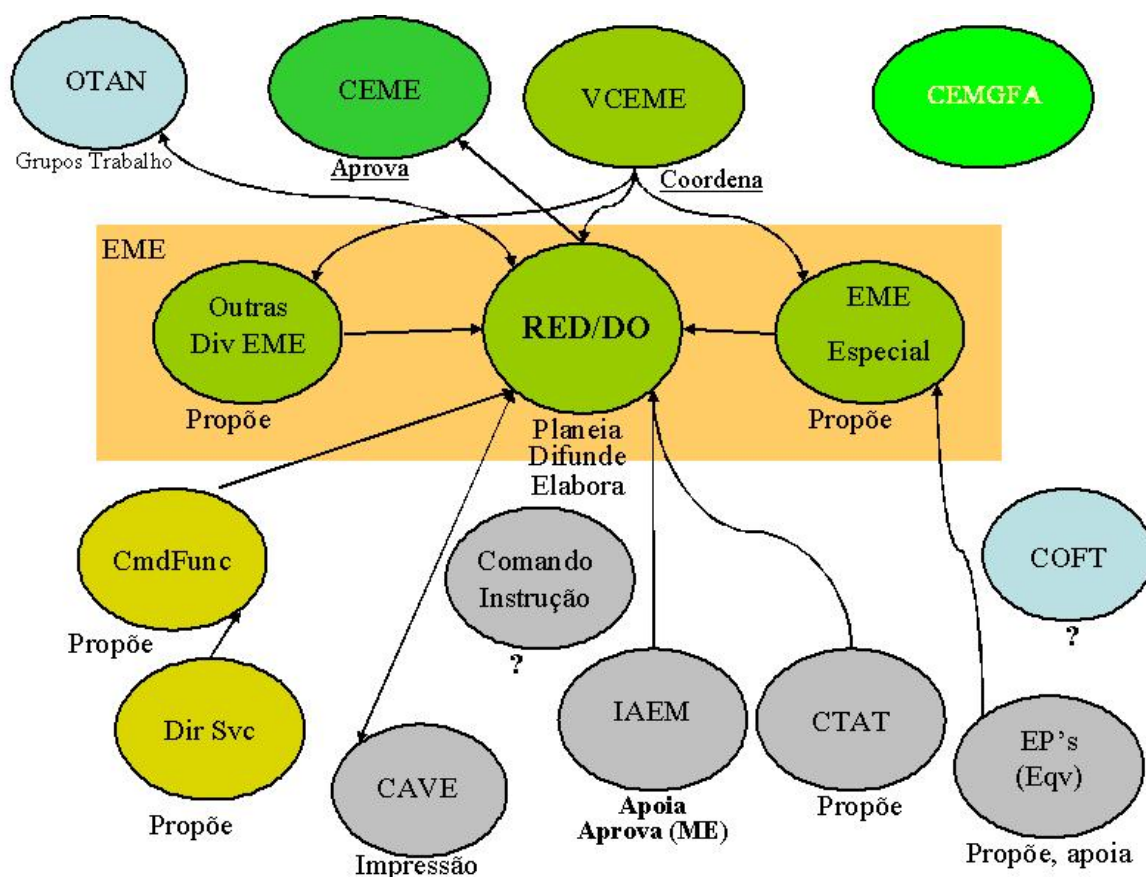


Figura 2 – Fluxo do Sistema de Produção de Doutrina no EP (em vigor)

Podemos verificar da figura que não existe qualquer responsabilidade de gestão e coordenação do sistema de produção de doutrina nacional ao nível intermédio da estrutura de comandos do Exército, isto é, ao nível de um Comando Funcional.

A Repartição de Estudos e Doutrina da Divisão de Operações do EME assume um papel preponderante em todo o sistema, constituindo-se como o principal responsável em competências que vão do planeamento e coordenação à própria elaboração e difusão da Doutrina.

Esta Repartição apresenta uma composição, fixada pelo Quadro Orgânico QO-1.3.000/EMCoord, com 1 Chefe (TCOR), 2 Adjuntos (1 TCOR/MAJ e 1 MAJ/CAP) e 2 sargentos para apoio. Face ao volume de competências e à posição charneira que ocupa em todo o sistema de produção doutrinário do EP, constatamos que a mesma se encontra desajustada e manifestamente subdimensionada⁵³.

Por outro lado, o EME, que é o órgão, por excelência, de planeamento de médio/longo prazo⁵⁴, assume, em matéria de produção de doutrina nacional, responsabilidades de planeamento e de execução de curto prazo, ligando-se directamente às UEO.

Avaliada a situação, em Dezembro de 1997, o General CEME, determinou a “criação das Comissões das Armas e dos Serviços, do Estado-Maior Especial”⁵⁵, conjugando as competências mencionadas nos parágrafos anteriores ao abrigo do Dec.Reg nº43/94, Artº 11º b) e Dec.Reg. nº 47/94 Artº 8º, nº 2 g). Pretendia-se, deste modo, colmatar insuficiências no sistema de produção de doutrina no EP, procurando concretizar uma ligação mais formal entre as Escolas Práticas (entre as Armas/Serviços) e o EME.

Estas Comissões vigoraram até Janeiro de 2004, altura em que o General CEME despachou pela sua extinção⁵⁶, face ao conjunto de transformações a que o EP se propunha com base na sua orientação (Directiva nº 193/03/CEME).

⁵³ Entrevista ao Chefe da Repartição de Estudos e Doutrina, MAJ Pires Mendes, em 2004-05-14.

⁵⁴ Também reiterado pelo Gen CEME na Drtv 193/03/CEME, no parágrafo 5.a.(9). “atribuir responsabilidades de planeamento (...) de médio e longo prazo ao Estado-Maior do Exército”.

⁵⁵ Anexo F – Criação das Comissões das Armas e dos Serviços, do Estado-Maior Especial.

⁵⁶ Despacho nº 227/CEME/03, de 10 de Dezembro de 2003.

II.1.2. Eficácia do Sistema de Produção de Doutrina no EP

Na investigação desenvolvida constatámos que o corpo doutrinário do EP é abrangente (em quantidade e qualidade), contudo, na maioria das áreas, encontra-se estagnado (quanto a revisão e alterações) desde final dos anos 80.

O corpo doutrinário do EP assenta numa publicação de referência – o RC-130-1-Operações (2 volumes). É um regulamento orientador, de conceptualização básica, o que possibilita a sua utilização em todos os escalões. Contudo, data de 1987, não tendo sofrido qualquer actualização até ao momento.

O corpo doutrinário do EP é, maioritariamente, resultado de adaptações da doutrina do Exército dos EUA, da década de 80.

Verificamos, também que os centros de ensino militar e instrução – especialmente o IAEM e a EPI – ministram ensino e instrução militares com base em documentação significativamente actualizada. A maioria desta tem a forma de Manual Escolar, não constituindo, assim, doutrina para efectiva aplicação no EP. Surgem, consequentemente, situações em que o ensino e a instrução se baseiam nos conteúdos dos manuais escolares, detectando-se que o sistema de produção de doutrina nacional não revela capacidade para actualizar o corpo doutrinário nacional. Face a esta inoperância do sistema, corremos o risco de incorporar um “pensamento” comum em conceitos, princípios e regras que não são coincidentes com o que se encontra nos manuais doutrinários em vigor (RC e MC).

Concomitantemente com esta desactualização e desajustamento do corpo doutrinário nacional, existem, ainda, áreas em que quase não se produziu doutrina. Como exemplo, apontamos a área da Logística, onde o “pensamento” comum do Exército deriva de duas publicações que não são Doutrina: os manuais escolares ME-60-10-00-Logística (Noções Gerais) e ME-60-30-00-Logística das Grandes Unidades, ambos da autoria do IAEM, datados de 1990.

Este cenário, generalizado, de inoperância do sistema de produção de doutrina nacional no EP apresenta excepções. Consideramos de interesse incluir neste trabalho o caso do RAAA1, no sentido de apurar contributos para a correcção do sistema que vigora.

Regimento de Artilharia Anti-Aérea Nº1 (RAAA1)

O RAAA1 é uma unidade de Artilharia, na vertente anti-aérea, onde se conjuga as responsabilidades simultâneas de instrução militar e de treino operacional. Nas competências superiormente determinadas consta emitir pareceres e propostas relativas à organização, doutrina, material e emprego das unidades de Artilharia Anti-Aérea (AAA)⁵⁷.

A Unidade sentiu necessidade de um corpo doutrinário que orientasse quer a Instrução quer o Treino Operacional. No início dos anos 90 tentou-se elaborar doutrina com recurso a um Grupo de Trabalho (GT) composto por militares da unidade e de fora da unidade, em regime de acumulação, com experiência na área da AAA. Realizaram-se algumas reuniões de trabalho, mas constatou-se que, dado o empenhamento dos membros do GT noutras actividades do seu dia-a-dia de trabalho, o projecto não se desenvolvia⁵⁸.

A partir de 1995, recorreu-se a novo método: elaborar a doutrina de AAA com recurso exclusivo a militares da Unidade. Realçando as enormes vantagens da Unidade se considerar um “centro de saber” nacional na área, decorrente das suas actividades de Instrução e Treino Operacional, e com recurso a “uma grande vontade individual da Unidade”, até 2003 o RAAA 1 já produziu 4 Manuais de Campanha (aprovados pelo CEME via Repartição de Estudos e Doutrina da Divisão de Operações do EME).

O processo adoptado na elaboração da doutrina foi, essencialmente, a adaptação de doutrinas do Exército dos EUA e da OTAN à realidade da Artilharia Anti-Aérea do EP⁵⁹.

As principais circunstâncias que concorreram para esta prestação do RAAA 1 foram⁶⁰:

- O conhecimento existente na Unidade como resultado da Instrução (e inerente investigação) – “centro de saber de AAA”;
- O Treino Operacional que constitui responsabilidade da Unidade;
- O recurso a elementos pertencentes à Unidade (em detrimento do GT);
- Vontade individual da Unidade.

⁵⁷ Entrevista Sr Cor Coimbra (Comandante) e TCor Benrós (Director Instrução), em 2004-09-20.

⁵⁸ Idem.

⁵⁹ Idem.

⁶⁰ Idem.

II.2. Avaliação do Sistema: Potencialidades e Vulnerabilidades

Potencialidades

- “Centros de Saber”

As UEO do EP com responsabilidade de ensino e instrução militares apresentam-se com profundos conhecimentos dentro das áreas em que leccionam. Associado às actividades lectivas desenvolvem, igualmente, investigação, essencialmente com recurso às práticas do Exército dos EUA e da OTAN. A análise efectuada ao corpo de manuais escolares utilizados revela que detêm condições para, após conveniente tratamento, constituir doutrina para o EP.

- RAAA 1/CIOE/Outras

Estas unidades, à semelhança de outras, comprovam que a associação do ensino e instrução militares com o treino operacional constitui um importante catalizador para a produção de doutrina e a sua consequente experimentação (validação interna).

- IAEM

Detêm um elevado número de manuais escolares e suplementares de publicação recente, indicador da sua apetência e capacidade para desenvolver investigação e do conhecimento profundo que incorpora.

Constitui-se a unidade por excelência para a experimentação de projectos doutrinários e de doutrina em vigor através dos exercícios que conduz, no âmbito do Ensino Militar, especialmente com a utilização do Centro de Simulação de Operações Militares (e a aplicação informática VIGRESTE).

- Curso Promoção a Capitão (CPC)

A prática vigente de ministrar o CPC das Armas e Serviços, conjuntamente, na EPI, constitui uma importante mais valia no “ensino” da doutrina aos oficiais do EP; contribui para uma maior facilidade em atingir a finalidade da doutrina – “pensamento comum” no EP.

- Cargos/Cursos no Estrangeiro

A permanente participação de militares portugueses em cargos na OTAN e na EU (e cursos em países amigos) permite que o Exército incorpore um conjunto alargado de experiências que pode contribuir para alimentar um corpo doutrinário mais actualizado e coerente com as práticas dos nossos Aliados.

– Forças Nacionais Destacadas

O empenhamento contínuo do Exército em teatros de operações fora do Território Nacional tem dotado o Exército de um conjunto alargado de experiências em ambiente real, cujo retorno pode contribuir decisivamente para adequação e optimização do corpo doutrinário existente.

Vulnerabilidades

– Fontes de Doutrina

O sistema de produção de doutrina nacional em vigor não denota dinâmica para se adaptar ao quadro constitucional, legal e político-estratégico que, a montante do Exército, define o “ambiente” e as circunstâncias de emprego do Exército.

– RAD-159-1-Publicações do Exército

O regulamento que estabelece as normas de procedimento para a produção de doutrina no EP encontra-se desactualizado, desajustado e com insuficiências significativas.

– Desajustamento Estrutural

A transformação do EP decorrente do Dec.Lei nº 50/93 (e consequentes decretos regulamentares) alterou significativamente o “*modus operandi*” do EP. A área da produção de doutrina ficou assente numa organização que não propiciou o seu desenvolvimento e actualização, especialmente porque não é atribuída qualquer responsabilidade de produção de doutrina a uma entidade de planeamento de curto prazo (nomeadamente a um Comando Funcional).

– Charneira do Sistema: Repartição de Estudos e Doutrina

A Repartição de Estudos e Doutrina da Divisão de Operações do EME detêm a responsabilidade primária pela elaboração da doutrina nacional. Muito dificilmente será possível compatibilizar a actividade de médio e longo prazos, para a qual o EME está vocacionado, com as competências que foram atribuídas a esta repartição no que concerne a doutrina nacional. Concomitantemente, a sua composição está desajustada do quadro de tarefas que lhe são incumbidas.

– Clareza na atribuição de competências

As UEO com responsabilidades no sistema de produção de doutrina têm competências ao nível do “*propor*”. Esta situação faz, de algum modo, depender o funcionamento do sistema de produção de doutrina nacional da iniciativa das UEO, não se criando os automatismos necessários a um funcionamento continuado do sistema de produção de doutrina nacional.

– Organização (catalogação) do Corpo Doutrinário

O corpo doutrinário existente apoia-se num sistema de identificação das publicações que não segue um racional lógico que permita o seu desenvolvimento coerente⁶¹.

– Corpo Doutrinário

O Corpo Doutrinário do EP encontra-se, salvo algumas excepções, desactualizado e desajustado. Existem áreas que não se encontram, ainda, abrangidas por publicação doutrinária nacional, como é o caso da Logística⁶².

– Difusão e Divulgação

Pensamos que não estão a ser aproveitadas as potencialidades das novas tecnologias de informação em proveito da divulgação e difusão da doutrina nacional do EP.

– OTAN

O EP participa na produção da doutrina da Aliança através de GT. Tem-se verificado que estes GT não se encontram, por vezes, convenientemente institucionalizados; e são coordenados pelo EME, que é um órgão de planeamento. Sucedem-se, assim, algumas situações em que militares do EP participam em GT como consequência de terem sido os representantes iniciais no GT, quando, por vezes, desempenham, na Instituição cargos e funções que não permitem a adequada transferência das experiências. É, por vezes, o GT de uma determinada área que acompanha o percurso de carreira do militar, em vez de cada grupo de trabalho estar institucionalizado na UEO, e sempre que o militar abandona a unidade então passará as responsabilidades inerentes ao GT ao seu substituto.

⁶¹ Ver Anexo E – Código de Identificação das Publicações de Doutrina do EP

⁶² Apoia-se no ME-60-10-00-Logística. IAEM. 1990 que tem constituído “doutrina”.

A doutrina da OTAN ratificada por Portugal não se encontra convenientemente gerida e difundida. Revelam-se dificuldades na sua assimilação como doutrina nacional.

– Lições Aprendidas

O sistema de produção de doutrina nacional não incorpora, convenientemente, o conhecimento adquirido, no sentido de promover correcções no corpo doutrinário existente e levantar necessidades; não são exploradas, de modo conveniente e sistemático, por exemplo, as experiências resultantes da participação em missões e cargos fora do território nacional (âmbito da OTAN, ONU, UE, entre outras).

– Treino Operacional

O treino operacional é o melhor processo para se testar a doutrina do EP. Pensamos que a ligação entre a actividade desenvolvida pelo COFT, neste âmbito, não tem o retorno conveniente para melhorar e colmatar falhas e insuficiências do corpo doutrinário nacional.

Em síntese a dinâmica da conjuntura interna e externa, associada a um leque cada vez mais alargado de missões a que o Exército tem de responder, face a um ambiente operacional extremamente difuso e complexo determinam a permanente exigência de um Exército altamente operacional e, conseqüentemente, possuidor de um corpo doutrinário dinâmico, actualizado, coerente e ajustado. O sistema de produção de doutrina nacional em vigor não revela essa capacidade, pelo que urge procurar novos caminhos que satisfaçam este factor de poder dos exércitos contemporâneos – um corpo doutrinário continuamente ajustado, coerente e adequado.

III. CONCEPÇÃO DE UM MODELO ORGANIZACIONAL PARA A PRODUÇÃO DE DOCTRINA NO EXÉRCITO PORTUGUÊS: PROPOSTA

O modelo organizacional para o sistema de produção de doutrina nacional no EP que apresentamos neste capítulo resulta da satisfação dos aspectos que levantámos no capítulo I deste trabalho, maximizando as potencialidades e eliminando ou minimizando as vulnerabilidades identificadas no modelo em vigor (capítulo II).

Norteia o modelo preconizado duas linhas de acção (racionais) que consideramos estruturantes:

- “O Exército passará a ser uma força operacional, projectável, pronta a ser empenhada, acrescida das estruturas necessárias para garantir o seu apoio. (...) A preocupação central é a prontidão da força existente”⁶³;
- “Atribuir, na Estrutura de Comandos do Exército (ECE), as responsabilidades de planeamento de médio e longo prazos ao Estado-Maior do Exército (EME). (...) Atribuir responsabilidades de execução e de planeamento de curto prazo aos Comandos Funcionais e ao Comando Operacional”⁶⁴.

III.1. As Fontes e Limites da Doutrina Nacional

Recordando que a doutrina é: “conjunto de princípios e regras que visam orientar as acções das forças e elementos militares, no cumprimento da missão operacional do Exército na prossecução dos objectivos nacionais”⁶⁵, analisámos um conjunto de diplomas legais que se constituem como fontes da doutrina.

O leque de missões atribuídas às FA decorre de vários diplomas legais e documentação oficial, dos quais destacamos a Constituição da República⁶⁶, a Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA)⁶⁷, a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças

⁶³ Directiva 193/03/CEME, p. 3.

⁶⁴ Idem, p. 8.

⁶⁵ Definição aprovada por despacho de 12Fev04, do General CEME.

⁶⁶ Artº 7º, 9º, 14º, 120º, 133º, 135º, 273º, 275º, Constituição da República Portuguesa (CRP, 2001)), de 2 de Abril de 1976, com as alterações introduzidas pela Lei Constitucional nº 1/2001 de 20 de Novembro.

⁶⁷ Artº 1º, 5º, 6º, 7º, 8º, 9º, 18º, 21º, 22º, 23º e 25º, Lei nº 29/82, LDNFA, de 11 de Dezembro

Armadas (LOBOFA)⁶⁸, Conceito Estratégico de Defesa Nacional, Conceito Estratégico Militar (CEM), Directiva Ministerial de Defesa Militar (DMDM), Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA), Sistema de Forças Nacional (SFN), Dispositivo de Forças (DIF), Directiva Ministerial para o Planeamento Militar⁶⁹ e a Lei Orgânica do Exército⁷⁰.

O conjunto de diplomas legais e documentação oficial mencionado no parágrafo anterior é interdependente e desenvolve-se em conformidade com o Planeamento Estratégico de Defesa Nacional (ver **Anexo G – Planeamento Estratégico de Defesa Nacional**).

De uma análise global ao conjunto de diplomas legais e documentação oficial interessa-nos relevar os aspectos seguintes:

- Decorrente do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional e de todo o quadro normativo enquadrante, o Exército fica a conhecer as Missões que lhe são incumbidas, qual o Sistema de Forças para as cumprir e com que Dispositivo;
- Compete ao General CEMGFA “elaborar e apresentar ao Conselho de Chefes de Estado-Maior a proposta de doutrina militar conjunta”⁷¹. É aprovada pelo Conselho de Chefes de Estado-Maior e confirmada pelo Ministro da Defesa Nacional.
- Compete ao General CEME assegurar a preparação e aprontamento do Exército e definir a doutrina operacional específica do Exército, adequada à doutrina militar conjunta⁷².

Sintetizando, compete ao Exército, através do CEME, organizar a Instituição e desenvolver todos os esforços para garantir uma resposta adequada ao cumprimento das missões impostas pelo Estado.

Estas são as circunstâncias que se apresentam a montante do EP, e que entendemos constituírem as fontes primárias para o desenvolvimento adequado do corpo doutrinário para o EP.

No nosso entender, o General CEME, apoiado pelo EME deverá proceder à interpretação da Estratégia de Defesa Nacional no quadro específico de emprego operacional do Exército. Irá, esta orientação, indicar o “como” é que o EP cumpre as suas missões. Concomitantemente, participa na elaboração da doutrina militar conjunta.

⁶⁸ LOBOFA, Artº 2º, 3º, 4º, 8º.

⁶⁹ Directiva Ministerial para o Planeamento Militar. MDN. Aprovada por Despacho nº 125/MDN/2000.

⁷⁰ Silva (2003), p. 6 (adaptação do autor).

⁷¹ LOBOFA, Artº 6º.

⁷² LOBOFA, Artº 8º.

O produto final desta actividade será a base do corpo doutrinário do EP. Terá a forma de uma publicação que diz ao Exército “quem é”, “o que faz”, e “como o vai fazer”. É prospectiva e estabelece a doutrina para o emprego do poder terrestre nacional em apoio da Estratégia Militar de Defesa Nacional.

A forma e conteúdo da publicação poderão ser semelhantes ao do *FM I-The Army*, do Exército do EUA (ver Anexo H – *FM-I-The Army* (extracto)).

Concretamente, o sistema de produção de doutrina nacional do EP que preconizamos terá um manual doutrinário base, o primeiro da hierarquia, que propomos designar-se por **MC-01-Exército**. A sua forma e conteúdos serão idênticos ao *FM-I-The Army*, que descrevemos no **Anexo H – FM-I-The Army (extracto)**.

Este MC-01 – Exército, será a base do corpo doutrinário do EP e de onde decorrerão todas as publicações doutrinárias nacionais. A sua finalidade é definir a natureza da guerra, o propósito do Exército, as relações entre o Exército e outros instrumentos de poder, a postura de Portugal na utilização do Exército e as orientações para o futuro emprego do EP. O mesmo deve estar em consonância e ser decorrente da doutrina conjunta que estiver aprovada.

III.2. Funcionamento e Estrutura do Sistema

III.2.1. Regras Estruturantes

Decorrente da secção anterior, o modelo organizacional para a produção de doutrina nacional do EP que propomos, iniciou-se, ao nível do mais elevado escalão de comando do Exército, o CEME, cujo produto final é a publicação **MC-01 – Exército**.

Assim, o corpo doutrinário do EP, que é a materialização física da doutrina nacional, deve ser organizado em níveis. Pretende-se estabelecer um racional hierárquico que permita o entendimento do corpo doutrinário como um todo. Ao mesmo nível – linha horizontal – teremos publicações de igual posição relativa, mas abordando áreas diferentes. Na linha hierárquica vertical a descendência terá relação com o grau de detalhe (ou escalão) com que se aborda o conteúdo do manual a montante.

Pensamos que a metodologia que melhor se adequa ao EP é a adaptação do modelo em vigor na OTAN⁷³. A justificação prende-se, por um lado, com o cumprimento da intenção

⁷³ Ver Capítulo I.2.4.

do General CEME⁷⁴ e, por outro lado, porque o método adoptado pela OTAN é claro, simples e idêntico ao que é utilizado por outros exércitos aliados. Assim o corpo doutrinário do EP deverá ser organizado nos níveis seguintes:

– 1º Nível – Doutrina Base

Inclui um manual de doutrina base do Exército e um manual para cada uma das áreas funcionais seguintes: Pessoal e Administração; Informações e Segurança; Operações; Logística; Planos; Comando, Controlo, Comunicações e Computadores; Treino; Recursos e Finanças; Cooperação Civil-Militar.

A publicação de topo deste nível será o MC-01-Exército, seguido de um manual de Operações, substituto do actual RC-130-1-Operações;

Na dependência destas duas publicações doutrinárias segue-se um conjunto de publicações que abrangem as restantes áreas funcionais, com a particularidade de, estando na dependência do Manual de Campanha de Operações, não se destinam a detalhar os seus conceitos e conteúdos, mas sim reservar-lhe a posição de primazia.

Optámos por esta solução em detrimento da utilizada pela OTAN (que considera o manual de operações ao mesmo nível que as restantes áreas funcionais) porque consideramos que este posicionamento do Manual de Operações é uma garantia da coerência dos outros manuais em relação às Operações.

– 2º Nível – Doutrina Derivada

Este nível incluirá séries de manuais para cada uma das áreas da doutrina de 1º nível (excepto para o MC-01-Exército). Este conjunto de publicações destina-se a detalhar os conceitos e conteúdos do manual da área correspondente do 1º nível. Em cada área materializa-se, também, uma relação hierárquica dependente do nível de detalhe (ou escalão).

– 3º Nível – Doutrina Transversal

Este nível incluirá manuais que se aplicam transversalmente a todo o corpo doutrinário. Serão por exemplo manuais de Técnica Individual de Combate e de Primeiros Socorros.

⁷⁴ Directiva 193/CEME/03, p. 9-10: “contribuir para a unidade de doutrina, a nível conjunto e combinado, conformando os regulamentos e procedimentos em vigor no Exército à doutrina aprovada pelo país no âmbito OTAN”.

O sistema de identificação das publicações doutrinárias que propomos é uma adaptação dos modelos em vigor na OTAN e no Exército dos EUA. Deste modo, garantimos a coerência com a organização doutrinária preconizada. Tem as características seguintes:

- Todas as publicações doutrinárias terão a identificação seguinte:

MC-x-y-z-[TÍTULO]

- Legenda:

- **MC**: designação única para todas as publicações doutrinárias, significando “Manual de Campanha”.
- **x**: número designador da categoria funcional (nas áreas identificadas anteriormente);
- **y** – número designador do campo funcional que detalha a categoria funcional;
- **z** – número designador de doutrina que detalha, apoia e expande o campo funcional de que decorre.
- **TÍTULO**: Identificação sucinta do tema da publicação.
- **Sempre** que a publicação for de aplicação Conjunta e/ou Combinada: deve-se adoptar o código de identificação original no campo reservado a “TÍTULO”.

Assim, conjugando as propostas para a hierarquização doutrinária com as propostas para o sistema de identificação preconizadas teremos um corpo doutrinário com o aspecto da figura seguinte (figura 3) (**exemplificativo**):

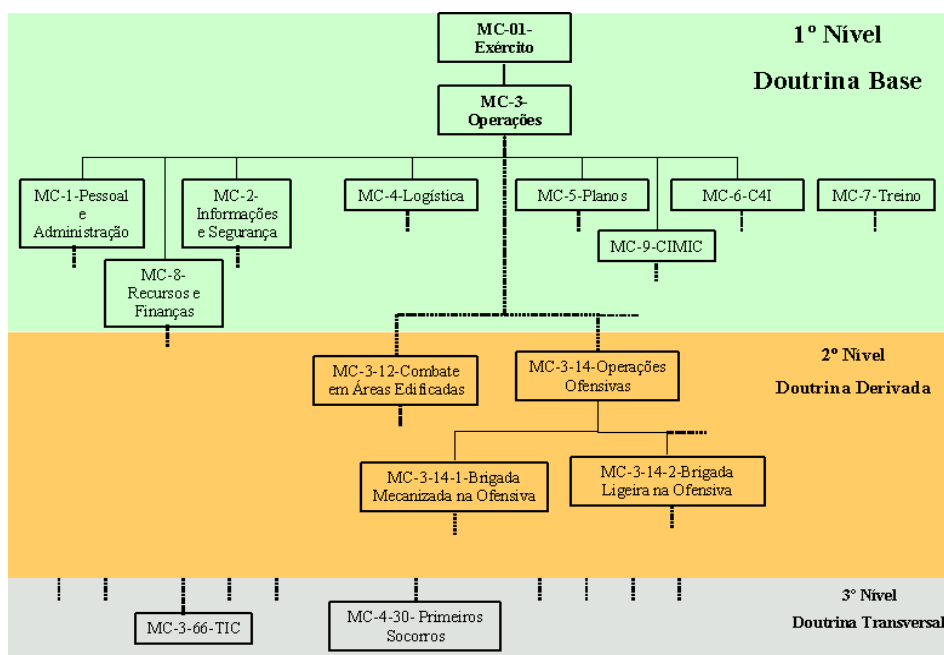


Figura 3 – Organização do Corpo de Publicações Doutrinárias do EP (extracto exemplificativo)

III.2.2. Estrutura: Atribuição de Competências

A responsabilidade pela elaboração da publicação doutrinária de base, o designado **MC-01-Exército**, será atribuída ao CEME, através do seu Estado-Maior. As características que preconizamos para esta publicação colocam-na num patamar de ligação entre os níveis estratégico/operacional e o tático – o que respeita integralmente ao órgão de topo do EP. Concomitantemente, a visão e as orientações que este manual vai introduzir no “pensamento” do EP sugerem que se atribua essa tarefa à estrutura que conduz o planeamento de médio e longo prazos no Exército – CEME (e EME).

Num patamar intermédio de participação no sistema de produção de doutrina nacional deve ser estabelecido um órgão com as seguintes competências (conteúdos funcionais):

- Assegurar a ligação e coerência do corpo doutrinário com a publicação da base (MC-01-Exército);
- Dirigir, supervisionar, coordenar, controlar, inspeccionar e planear (curto prazo) o sistema de produção de doutrina (excepto no que respeita ao MC-01-Exército);
- Propor para aprovação e promulgação superior, CEME, o MC-3-Operações, mediante parecer favorável de um órgão consultivo;
- Aprovar, mediante parecer favorável de um órgão consultivo, as publicações doutrinárias (excepto no que respeita ao MC-01-Exército e MC-3-Operações) e propor para promulgação ao CEME;
- Garantir uma avaliação permanente da situação do corpo doutrinário do EP em todas as vertentes – terrestre, combinada e conjunta;
- Planear e estabelecer prioridade quanto à satisfação das necessidades doutrinárias⁷⁵;
- Assegurar o funcionamento do sistema doutrinário do EP;
- Gerir as publicações doutrinárias, a sua impressão, difusão e divulgação;
- Acompanhar e colaborar na validação externa do sistema de produção de doutrina⁷⁶;
- Coordenar, integrar e institucionalizar as actividades de produção de doutrina com entidades exteriores ao EP, desenvolvida por Grupos de Trabalho com elementos do EP, nomeadamente entre Ramos e OTAN, FINABEL e UE;

⁷⁵ Sr MGen Lopes Camilo (entrevista em 2004-06-14).

⁷⁶ Idem.

- Criar e coordenar as actividades de Grupos de Trabalho que se considerem necessários estabelecer, para a elaboração de manuais doutrinários;
- Receber, controlar, integrar e difundir todas as publicações doutrinárias externas que afectem o EP;
- Estudar e emitir os pareceres ou propostas sobre as influências de novos equipamentos, sistemas de armas ou no desenho de forças face à doutrina do EP⁷⁷;
- Assegurar a capacidade de recolha, análise, integração e exploração do retorno de experiências (lições aprendidas) decorrente do emprego operacional do EP⁷⁸;
- Participar, como observador, nas actividades de treino operacional e de emprego efectivo do EP, em território nacional ou no exterior.

Face ao leque e ao tipo de competências que propomos para este órgão, pensamos que o mesmo deve ser integrado na estrutura do Comando de Instrução do Exército (CIE), sob a forma de Direcção, com a designação é “Direcção de Doutrina”⁷⁹.

Quanto à estrutura desta Direcção de Doutrina, decorrente das competências atribuídas, propomos que compreenda o seguinte:

- Director, Subdirector e Gabinete;
- 3 Divisões por grandes áreas de actividade, nomeadamente:
 - Doutrina, englobando a Conjunta, Combinada e Terrestre (“nacional”);
 - Inspecção e Lições Aprendidas; e
 - Apoio, englobando o controlo, divulgação e difusão do corpo doutrinário e tarefas administrativas.
- Órgão Consultivo⁸⁰: terá a designação de “Conselho de Doutrina” e reúne, por indicação do Director de Doutrina, para as competências que lhe atribuímos anteriormente. A sua composição, que entendemos dever ser variável, deverá incluir os Comandantes/Directores/Chefes (ou representantes) das UEO que se constituírem como EPR pela elaboração das diversas publicações doutrinárias, do COFT e de Unidades seleccionadas da componente operacional do EP.

⁷⁷ Sr MGen Lopes Camilo (entrevista em 2004-06-14) e MADOC, Exército de Espanha.

⁷⁸ Sr MGen Lopes Camilo (entrevista em 2004-06-14).

⁷⁹ Designação da autoria do Sr MGen Lopes Camilo (entrevista em 2004-06-14) e Exército da Holanda.

⁸⁰ Entrevista Sr MGen Lopes Camilo, adaptação do autor.

No que concerne à atribuição das responsabilidades de elaboração das publicações doutrinárias (exceptuando o MC-01-Exército), consideramos que a solução mais adequada recai na associação **Ensino Militar / Elaboração**. Da investigação desenvolvida concluímos que as UEO do EP com responsabilidades de Ensino/Instrução Militar detêm um grau de conhecimento profundo nas áreas da sua responsabilidade – constituem-se como “centros de saber”. O ponto fulcral do sistema é o aproveitamento dessas sinergias.

Neste sentido, propomos que se atribua ao IAEM, Escolas Práticas e Unidades Equivalentes a responsabilidade pela elaboração de doutrina na sua área de responsabilidade (ou que for superiormente definida) – **constituindo-se como EPR pela elaboração de doutrina numa área (ou num determinado escalão de força)**.

As áreas ou campos de actividade onde não existam, no EP, unidades que detenham competências de ensino/instrução (e “*know how*”), são atribuídas a UEO do EP (que passam a ser EPR pela elaboração de doutrina nessa área) ou colmatadas as necessidades por recurso a Grupos de Trabalho, sob proposta da Direcção de Doutrina.

Nestas UEO, que se constituam EPR pela elaboração de doutrina, preconizamos que a mesma seja produzida pelos seus corpos docentes⁸¹. Porque o racional que determina que esses “centros de saber” elaborem doutrina pressupõe que o conhecimento está no corpo docente. Não preconizamos, assim, a criação de um órgão específico para elaborar doutrina, ficando esta à responsabilidade do corpo docente, através de um elemento de ligação/coordenação.

III.2.3. Funcionamento do Sistema

O sistema que concebemos para a produção de doutrina no EP segue todo o racional do «modus operadi»⁸² e «modus faciendi»⁸³ do Exército. As fontes da doutrina, que decorrem, essencialmente, de actividades desenvolvidas a montante do Exército, são depois traduzidas em doutrina base pelo órgão de topo do Exército: General CEME, via EME – o produto final será o MC-01-Exército. Esta competência só pode ser assegurada pela entidade que conduz o planeamento de médio e longo prazos do EP.

Num patamar intermédio, planeando o curto prazo e assegurando a gestão integrada da execução preconizamos o estabelecimento da Direcção de Doutrina, na dependência do

⁸¹ Por corpo docente pretendemos representar o conjunto de militares que ministra instrução/ensino.

⁸² Do latim, significa modo de trabalhar

⁸³ Do latim, significa modo de fazer

Comando de Instrução porque é este Comando que detém sob a sua dependência funcional a maioria das UEO que visualizamos constituir como EPR pela elaboração de doutrina.

Finalmente, a execução propriamente dita irá recair sobre UEO do EP que, pelas suas especificidades e valências, se constituirão como EPR pela produção da doutrina do EP.

A figura 4 (Fluxo do Sistema de Produção de Doutrina no EP) pretende apresentar, na forma de diagrama de fluxo, o funcionamento do sistema de produção de doutrina do EP que preconizamos.

Por exemplo, o MC-4-Logística será elaborado pela EPR respectiva (provavelmente o IAEM), depois enviado à Direcção de Doutrina do Comando de Instrução para aprovação. Esta aprova o Manual, após recolher parecer favorável do Conselho de Doutrina. Segue-se o envio do Manual para promulgação do CEME. Finalmente, regressa à Direcção de Doutrina para as tarefas de composição gráfica e impressão, através do CAVE, e consequente divulgação (por exemplo na Intranet do EP) e difusão.

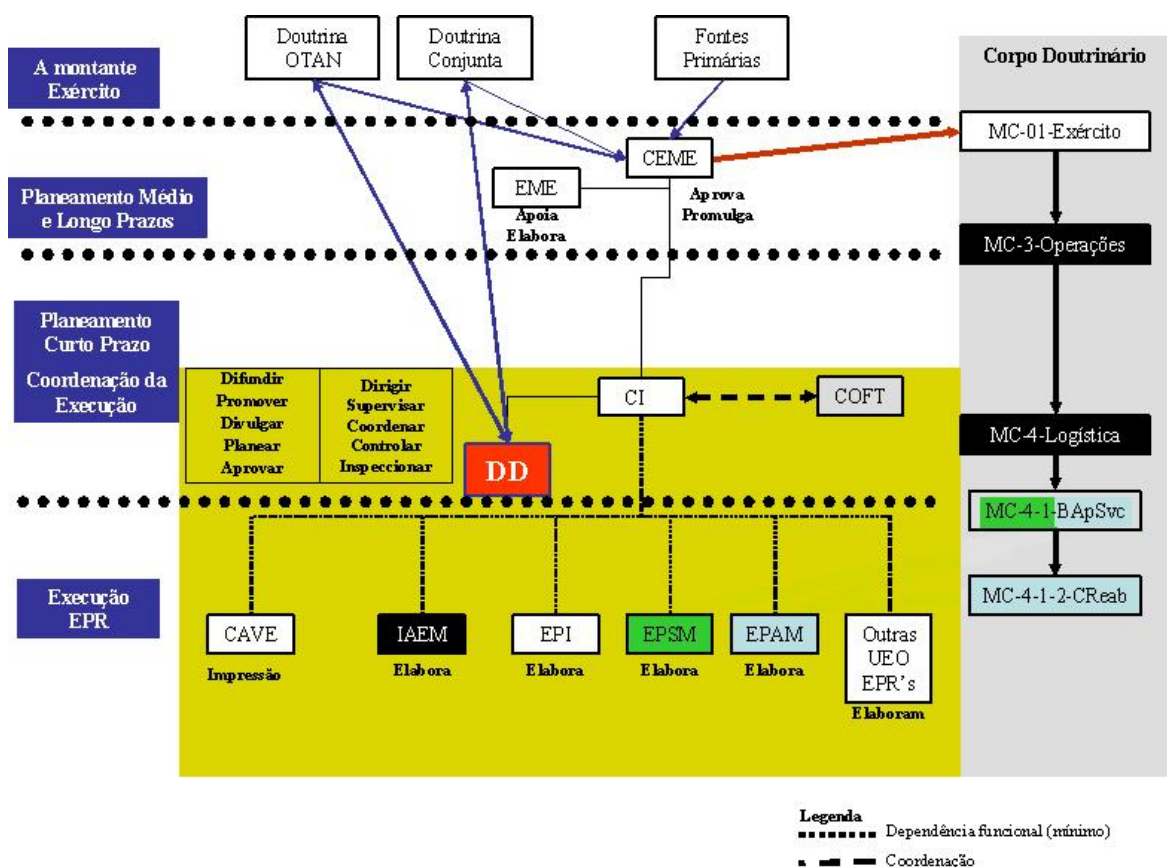


Figura 4 – Fluxo do Sistema de Produção de Doutrina no EP⁸⁴

⁸⁴ O Diagrama apresentado não inclui a possibilidade de elaboração de uma publicação doutrinária com recurso a Grupo de Trabalho simplesmente por razões de complexidade gráfica e visual.

III.3. Implicações para o EP

A implementação do modelo organizacional para de produção de doutrina nacional do EP que concebemos acarreta as seguintes implicações:

- Alterações legislativas
 - A redefinição das competências da Divisão de Operações do EME implica a alteração do Decreto Regulamentar nº 43/94, Artº 3º e 7º
 - A criação da Direcção de Doutrina na estrutura do Comando da Instrução implica a alteração do Decreto Regulamentar nº 44/94, capítulo III.
- Definição de QOP e QOM para a Direcção de Doutrina.
- Redefinição das competências e missões das UEO que se constituam EPR.
- Reforço dos QOP e QOM das UEO que se constituam EPR.
- Revogação do RAD 159-1 e elaboração e publicação de um substituto ou equivalente, ajustado ao novo modelo, tipo Regulamento Geral do Sistema de Produção de Doutrina do Exército (RGSPDE).
- Redefinição e alteração de toda a identificação do corpo doutrinário em vigor.

Finalmente, a última implicação, que consideramos pertinente, é a necessidade de transformação da maneira de pensar e de proceder – a cultura organizacional. A solução para ultrapassar esta dificuldade passa por assegurar que a implementação do sistema que concebemos é executada de modo coerente, acompanhada por uma acção de informação generalizada às UEO que são afectados e ao EP como um todo.

IV. CONCLUSÕES

A finalidade deste TILD consistiu em avaliar a **adequabilidade** do actual sistema de produção de doutrina nacional do EP **face**:

- À conjuntura interna e externa de Portugal;
- Ao ambiente operacional presente e ao que se prospectiva;
- Às bases estruturantes e características da Doutrina de um Exército; e
- Ao estudo dos modelos de produção doutrinária dos exércitos dos EUA, Espanha, Holanda e da OTAN;

Para apresentar, como produto deste trabalho, um conjunto fundamentado de propostas e recomendações que, maximizando as potencialidades do sistema e eliminando ou minimizando as suas vulnerabilidades, se constitua num modelo organizacional para a produção de doutrina nacional no EP mais adequado – ou seja, responder à questão central: **determinar o modelo organizacional que melhor se adequa ao EP para a produção de doutrina.**

O modo como encarámos o Exército apoiou-se em duas linhas de acção:

- “O Exército passará a ser uma força operacional, projectável, pronta a ser empenhada, acrescida das estruturas necessárias para garantir o seu apoio. (...) A preocupação central é a prontidão da força existente”⁸⁵;
- “Atribuir, na Estrutura de Comandos do Exército (ECE), as responsabilidades de planeamento de médio e longo prazos ao Estado-Maior do Exército (EME). (...) Atribuir responsabilidades de execução e de planeamento de curto prazo aos Comandos Funcionais e ao Comando Operacional”⁸⁶

⁸⁵ Drtv 193/03/CEME, p. 3

⁸⁶ Idem, p. 8.

IV.1. Síntese Conclusiva

Das questões derivadas da anterior e de um conjunto de hipóteses levantadas para o desenvolvimento do estudo, partiu-se para o percurso metodológico que permitiu chegar às conclusões seguintes:

Bases Estruturantes da doutrina de um exército – Fontes e Limites da Doutrina

- O leque de missões que um Exército tem de cumprir em proveito dos objectivos nacionais.
- O conceito estratégico de defesa nacional do país.
- Os valores éticos da nação e os princípios da guerra adoptados.
- A participação em missões militares no âmbito internacional, resultante de compromissos, alianças ou coligações.
- Abrangência de actuação face ao espectro da guerra e os conceitos operacionais.
- O estado científico e tecnológico do país e os recursos financeiros e humanos disponíveis.

Bases Estruturantes da doutrina de um exército – Principais Características

- A doutrina assenta nas experiências do passado, actualiza-se com base nos dados do presente e projecta esses elementos, numa visão de prospectiva, procurando elaborar um conjunto de conhecimentos que permitirão vencer uma guerra futura.
- A doutrina de um Exército tem de estar em coerência com a doutrina de outros ramos das forças armadas e de alianças militares resultantes de compromissos internacionais.
- A doutrina proporciona grande flexibilidade no emprego das forças militares.
- Os conceitos e a terminologia adoptados numa doutrina militar devem ser estabelecidos de forma precisa.
- A doutrina está fortemente correlacionada com a tecnologia, procurando empregar os meios mais modernos de combate de forma adequada.
- A doutrina deve dirigir esforços permanentes para a unidade e simplicidade dos princípios, normas, processos, técnicas e procedimentos garantindo uma racionalização no número e tipo de organizações militares que possam fazer face a um espectro tão alargado quanto possível de operações militares.
- A produção de doutrina é indissociável do Treino Operacional, do Ensino Militar e da Instrução Militar.

O corpo doutrinário nacional não reflecte a totalidade das missões do EP.

- O sistema de produção de doutrina nacional em vigor não denota dinâmica para se adaptar ao quadro constitucional, legal e político-estratégico que, a montante do Exército, define o “ambiente” e as circunstâncias de emprego do Exército.

O sistema de produção de doutrina nacional denota deficiências e vulnerabilidades ao nível estrutural, organizacional e funcional.

- O sistema de produção de doutrina nacional não acompanhou a transformação do EP decorrente do Dec.Lei nº 50/93.
- O regulamento que estabelece as normas de procedimento para a produção de doutrina no EP encontra-se desactualizado, desajustado e com insuficiências significativas.
- A Repartição de Estudos e Doutrina da Divisão de Operações do EME detêm a responsabilidade primária pela elaboração da doutrina nacional. Muito dificilmente será possível compatibilizar a actividade de médio e longo prazos, para a qual o EME está vocacionado com as competências que foram atribuídas a esta repartição no que concerne a doutrina nacional. Concomitantemente, a sua composição está desajustada do quadro de tarefas que lhe são incumbidas.

Existem dificuldades na implementação de alterações doutrinárias resultantes de doutrina conjunta e/ou de compromissos internacionais.

- O EP participa na produção da doutrina da Aliança através de GT. Tem-se verificado algumas situações em que estes GT não se encontram convenientemente institucionalizados.
- A doutrina da OTAN ratificada por Portugal não se encontra convenientemente gerida e difundida. Revelam-se dificuldades na sua assimilação como doutrina nacional.

O ensino e instrução da doutrina nacional não estão totalmente consonantes com o corpo doutrinário em vigor.

- A desactualização, desajustamento e, por vezes, inexistência do corpo doutrinário nacional conduziram a situações em que o ensino e instrução militares são

apoiados em Manuais Escolares que, inadequadamente, substituem manuais doutrinários.

É necessário e urgente estabelecer um modelo de produção de doutrina nacional que responda à dinâmica da conjuntura interna e externa.

- A dinâmica da conjuntura interna e externa, associada a um leque cada vez mais alargado de missões a que o Exército tem de responder, face a um ambiente operacional extremamente difuso e complexo, determinam a permanente exigência de um Exército altamente operacional e, consequentemente, possuidor de um corpo doutrinário dinâmico, actualizado, coerente e ajustado. O sistema de produção de doutrina nacional em vigor não revela essa capacidade, pelo que urge procurar novos caminhos que satisfaçam este imperativo dos exércitos contemporâneos – um corpo doutrinário continuamente ajustado, coerente e adequado.

IV.2. Propostas

Como produto final do trabalho preconizámos um novo modelo organizacional para a produção de doutrina nacional no EP. Identificámos as suas bases, fontes, limites e principais características, a sua estrutura organizacional e o seu processo de funcionamento.

Pensamos que o modelo desenvolvido responde de modo adequado à premente necessidade de dotar o EP com um sistema de produção de doutrina nacional que assegure a existência de um corpo doutrinário coerente, dinâmico e ajustado.

Neste, sentido recomendamos que o modelo preconizado seja alvo de atenção superior com vista a uma futura implementação.

As implicações que dela decorrem são, essencialmente, de **carácter legislativo** – obrigando a uma reformulação de diplomas – e de **carácter operativo** – cujo impacto se atenua com a adequada e atempada divulgação do «*modus operandi*» do sistema.

Estamos conscientes que a nossa reflexão foi um pequeno passo na abordagem ao tema “Produção de Doutrina Nacional no Exército Português”. Esperamos, contudo, ter despertado o interesse e que sirva como catalizador e referência para estudos futuros.

BIBLIOGRAFIA

Livros

- GOOCH, John [et al.] (1997) – **The Origins of Contemporary Doctrine**. Londres: Strategic and Combat Studies Institute, 1997. ISBN 1-874346-21-6. Occasional paper nº 30.
- SCHNEIDER, Fernand (1975) – **História das Doutrinas Militares**. Amadora: Livraria Bertrand, 1975.

Artigos de Revistas e Jornais

- ANTUNES, Luiz (2002) – Doutrina e Adestramento no Exército. **Military Review**. Ed. brasileira. Kansas: Fort Leavenworth. ISSN 1067-0653. Vol. LXXXI, nº 1 (1º quadrimestre 2002), p. 2-11.
- GLENN, Russell. (1999) – Não Mais Princípios de Guerra?. **Military Review**. Ed brasileira. Kansas: Fort Leavenworth. ISSN 1067-0653. Vol. LXXIX, nº 4 (4º quadrimestre 1999), p. 3-17.
- MACEDO, Rui (2001) - Doutrinas Militares. **Público**. Lisboa. 10 Out 2001.
- MINERVINO, Oacyr (1986) – Proposta para a Consolidação de uma Doutrina Militar Brasileira. **A Defesa Nacional**. Rio de Janeiro: [s.n.]. ISSN 0011-7641. Nº 723 (Jan/Fev 1986), p. 1-54.
- RAMALHO, José Pinto. (1991) – Reflexões sobre a Influência da Evolução Tecnológica nas Doutrina Militares. **Military Review**. Ed brasileira. Kansas: Fort Leavenworth. Vol. LXXI, nº 1 (1º trimestre 1991), p. 31-39.
- Revista EJERCITO (2001) – MADOC. Madrid: Centro de Publicaciones del EME. Nº extraordinário NOV-728, 2001.

- ROSÁRIO, Sérgio (1997) - Oficial de Ligação ao TRADOC. **Revista do Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército. ISSN 0101-7184. Vol. 134 (4º trimestre 1997), p. 33-48.
- ROSÁRIO, Sérgio (1998) - TRADOC: O Comando de Adestramento e Doutrina. **Military Review**. Ed brasileira. Kansas: Fort Leavenworth. Vol. LXXVII, nº 1 (1º quadrimestre 1998), p. 13-20.
- SANT’ANA, Roosevelt (1986) – A Evolução da Doutrina Militar dos EUA. **A Defesa Nacional**. Rio de Janeiro: [s.n.]. ISSN 0011-7641. Nº 727 (set/out 1986), p. 92-102.
- SANTO, Gabriel Espírito (1980) – Operações Conjuntas: Necessidade de uma Doutrina Nacional. **Baluartes**. Lisboa: EMGFA. Nº 24 (Abril 1980), p. 24-33.
- SANTOS, Loureiro (1986) – Novos Conceitos na Doutrina Militar Convencional?. **Revista de Artilharia**. Lisboa: [s.n.]. Nº 735-736 (nov-dez 1986), p. 153-158.
- STEELE, Dennis (1999) - TRADOC: O Adestramento do Futuro. **Military Review**. Ed. Brasileira. Kansas: Fort Leavenworth. ISSN 1067-0653. Vol. LXXIX, nº 2 (2º quadrimestre 1999), p. 34-39.
- STORR, Jim (2000) – Future Prospects: A View of Possible Changes to Doctrine in the Near Term. **The British Army Review**. Londres: MOD. Nº 133 (2000), p. 7-13.

Trabalhos

- ALVES, COR Cipriano de Sousa Fernandes Alves (1996) - Contributos para a Definição de uma Doutrina Nacional de Defesa Terrestre, face às Características do Território Nacional e do Sistema de Forças. Lisboa: IAEM, 1996. TILD do CSCD 1995/1996.
- SILVA, COR CAV Luís Santos Ferreira da (2003) – Contributos para o Estabelecimento de uma Doutrina Militar Conjunta e as suas Implicações na Organização das Forças Militares. Lisboa: IAEM, 2003. TILD do CSCD 2002/2003.

Documentos Doutrinários e Manuais

- IAEM (2001) – **NC-10-00-09-O Processo da Decisão Militar-Draft**. Lisboa: IAEM. 2001-10.
- IAEM (2002) – **NC-10-00-09-O Processo da Decisão Militar**. Lisboa: IAEM. 2002-07.
- EME (2002) – **Regulamento Geral da Instrução do Exército**. Lisboa: EME. Jan. 2002
- OTAN (2000) – **AJP-01(B)- Allied Joint Doctrine**. Bruxelas: NSA/NATO. Set 2001.
- US DOA (2001) – **FM 1 – The Army**. Washington: Headquarters Department of The Army. Junho 2001 (edição online).
- EME (1987) – **RC 130-1-Operações**. Lisboa: EME. 1987. Vol. I.
- EME (1988) – **RAD-159-1-Publicações do Exército**. Lisboa: EME. 1988.
- EME (2002) – **MC-18-2-Regulamento da Bateria de Artilharia Antiaérea**. Lisboa: EME. 2002.

Legislação e Documentos Oficiais

- LEI n.º 1/2001. **Constituição da República Portuguesa - CRP**. (2001-12-12).
- LEI n.º 29/82. **Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas**. (1982-12-11), Com as alterações Lei n.º 41/83 (1983-12-21), Lei n.º 111/91 (1991-08-29), Lei n.º 113/91 (1991-08-29), Lei n.º 18/95 (1995-07-13), Lei Orgânica n.º 3/99 (1999-09-18) e Lei Orgânica n.º 4/2001 (2001-08-30).
- LEI n.º 111/95. **Lei Orgânica de Bases das Forças Armadas – LOBOFA**. (1995-08-29) Com as alterações Lei n.º 18/95 (1995-07-13).

- DECRETO-LEI n.º 50/93. **Lei Orgânica do Exército.** «D.R I-A Série 1-A». 48 (1993-02-26)
- DECRETO-LEI N.º 949/76. **Organização Superior do Exército.** (1976-13-31).
- DECRETO REGULAMENTAR n.º 43/94. «D.R I-B Série 1-B». 203 (1994-09-02).
- DECRETO REGULAMENTAR n.º 44/94. «D.R I-B Série 1-B». 203 (1994-09-02).
- DECRETO REGULAMENTAR n.º 47/94. «D.R I-B Série 1-B». 203 (1994-09-02).
- DECRETO REGULAMENTAR n.º 48/94. «D.R I-B Série 1-B». 203 (1994-09-02).
- RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 6/2003. **Conceito Estratégico de Defesa Nacional.** «D.R I-B Série 1-B». 16 (2003-01-20).
- **Conceito Estratégico Militar.** Aprovado pelo MEDN em 2003-12-22. Confirmado pelo CSDN em 2004-01-15. Documento CONFIDENCIAL.
- DIRECTIVA MINISTERIAL DE DEFESA MILITAR – DMDM(02). Lisboa: MDN. 2002.
- DIRECTIVA MINISTERIAL PARA O PLANEAMENTO MILITAR. Despacho n.º 125/MDN/2000. Lisboa: MDN. 2000-06-26.
- DIRECTIVA DE PLANEAMENTO DE FORÇAS – DPF/CEMGFA/99. Lisboa: EMGFA. 1999-07-30
- DIRECTIVA PARA A TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO (2003). Directiva 193/CEME/03 CEME, Lisboa: EME. 2003-10-14.

Seminários, Conferências e Entrevistas

- SEMINÁRIO - A Doutrina Militar e as Operações Conjuntas e combinadas – do Planeamento à Execução, na Condução/Gestão de Crises. Marinha: ISNG. Alfeite. 1994. Parte Comum do CSCD.
- Entrevistas ao Sr: MGEN RES Camilo, Adjunto do General Comandante da Instrução do Exército em 2004-06-14 e em 2004-09-21.
- Entrevista ao Sr. MAJ Pires Mendes, Chefe da Repartição de Estudos e Doutrina da Divisão de Operações do EME, em 2004-05-14.
- Entrevista ao Sr. COR ART Dias Coimbra, Comandante do RAA1, em 20Set04.
- Entrevista ao Sr. TCOR ART Benrós, Director de Instrução do RAA1, em 20Set04.
- Entrevista ao Sr. TCOR Arcádio Grandal Garcia (Exército de Espanha), OPA aluno do CEM 03-05, em Mai04.

Sites e Páginas da Internet

- Departamento de Ensino e Pesquisa do Exército Brasil (disponível no endereço www.dep.ensino.eb.br, em jun04 e set04).
- Directorate for Operational Plans and Joint Force Development (2002) - **Allied Joint Publication Staffing Guide**. WASHINGTON: THE JOINT STAFF. August 2002 (disponível em www.dtic.mil/doctrine/jel/other_pubs/ajpsg02.pdf, em 21set04).
- Federation of American Scientists- **Design for Operations: The British Military Doctrine**. 1996, Chief of the General Staff (disponível no endereço www.fas.org/man/doctrine , em Jun04 e em Set04).
- Military Doctrine (disponível em www.fact-index.com/m/mi/military_doctrine.html, em Jun04 e em Set04).

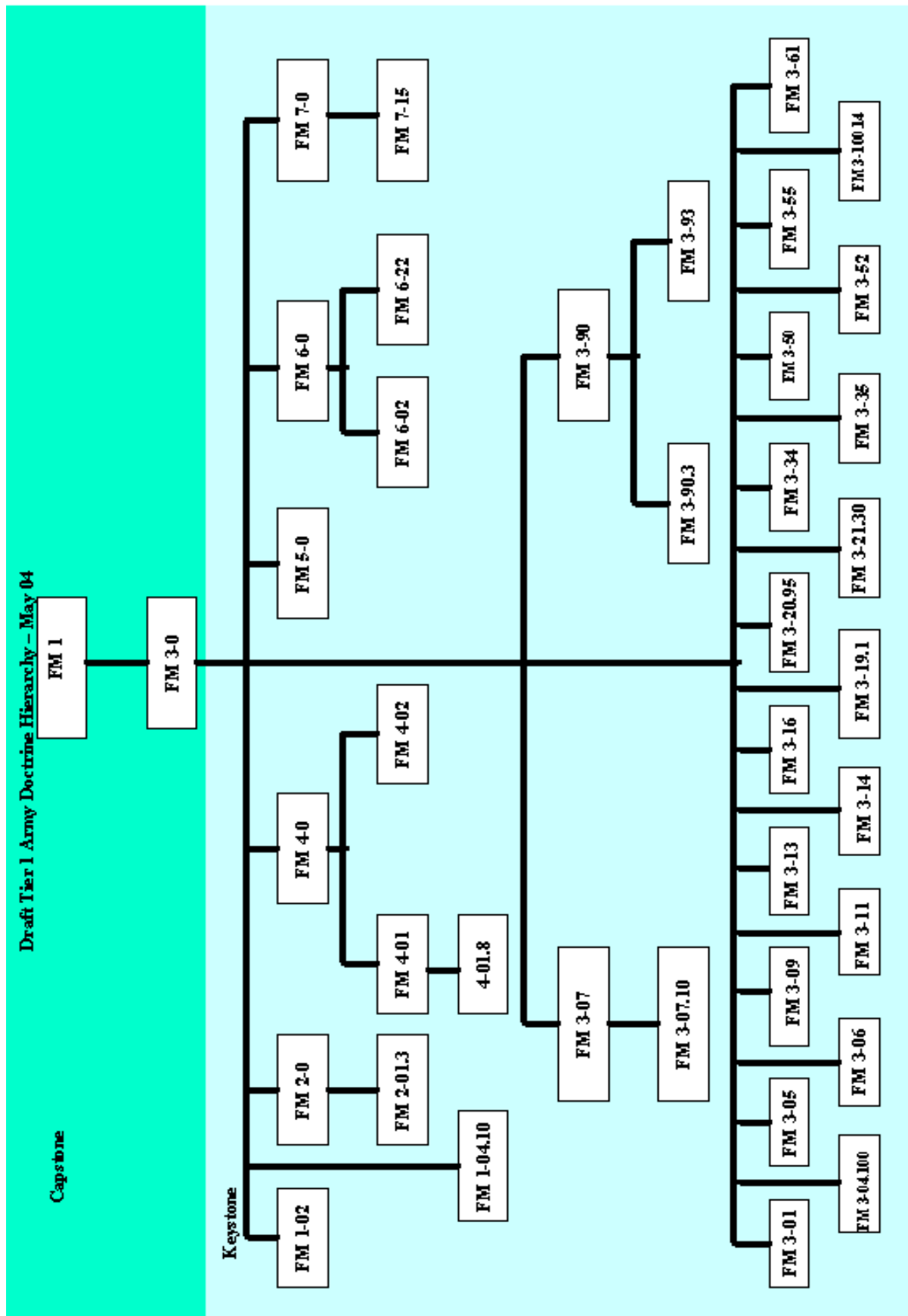
- NATO – **Glossary of Terms and Definitions** (disponível no endereço, em 13 Setembro de 2004, <http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/en/2004-d-e.pdf>).
- PATAJO, Lacambacal – **Defining Doctrine** (disponível no endereço http://www.paf.mil.ph/af_review/vol2-1/text/defining_doctrine%20by%20PATAJO.htm, em 13set04).
- Programa do XVI Governo Constitucional (disponível no endereço http://www.portugal.gov.pt/NR/rdonlyres/C1297E7D-A23D-4499-973B-FCBAC8BF40B3/0/Prog_GC16.pdf, em 21 Setembro de 2004)
- RAND Corporation – (disponível no endereço <http://www.rand.org/>, em 2004).
- Royal Netherlands Army – **ADP-1-Army Doctrine Publication**. (disponível no endereço <http://www.landmacht.nl/2002.asp>, em 21 Setembro de 2004).
- United States Army Publishing Directorate - **US Army Regulation 25-30** (disponível no endereço <http://www.usapa.army.mil/>, em Ju04 e em Set04).
- United States Army Publishing Directorate - **US Department of the Army Pamphlet 25-40** (disponível no endereço <http://www.usapa.army.mil/>, em Ju04 e em Set04).
- United States Department of The Army (2002) – **Army Modernization Plan 2002** (consultado no endereço: www.army.mil/features/MODPlan/2002, em 15 Set 2004).
- United States Department of The Army (2003) – **Army Modernization Plan 2003** (disponível no endereço: www.army.mil/features/MODPlan2003, em 15 Set 2004).
- United States Training and Doctrine Command (US TRADOC) (1993) – **TRADOC 30th Anniversary**. (disponível em <http://www.tradoc.army.mil/Publications.htm>, em Jun04 e em Set04).

- United States Training and Doctrine Command (US TRADOC) (1994) – **TRADOC Annual Command History 1994**. (disponível no endereço <http://www.tradoc.army.mil/Publications.htm>, em Jun04 e em Set04).
- United States Training and Doctrine Command (US TRADOC) (2000) – **The TRADOC Doctrinal Literature Program (DLP)**. (disponível no endereço <http://www.tradoc.army.mil/Publications.htm>, em Jun04 e em Set04).
- US Army Doctrine Hierarchy (disponível no endereço www.doctrine.army.mil, em 15Set04).
- USAREUR Theater Plan 2000 - **2015 – Training** (disponível no endereço www.doctrine.army.mil, em 15Set04).

Anexo A

Hierarquia Doutrinária do Exército dos EUA

Anexo A - Hierarquia Doutrinária do Exército dos EUA



Legenda.

Number	Title	Approving Authority	Proponents
FM 1	The Army	CSA	Army G-3
FM 3-0	Operations	CSA	CG USACAC
Army Keystone Field Manuals			
Number	Title		
FM 1-02	Operational Terms and Graphics		
FM 1-04.10	The Law of Land Warfare		
FM 2-0)	Intelligence		
FM 2-01..3	Intelligence Preparation of the Battlefield		
FM 3-01	U.S. Army Air and Missile Defense Operations		
FM 3-04.100	Army Aviation Operations		
FM 3-05	Army Special Operations Forces Doctrine		
FM 3-06	Urban Operations		
FM 3-07	Stability Operations and Support Operations		
FM 3-07.2	Force Protection		
FM 3-09	Doctrine for Fire Support		
FM 3-100.14	Risk Management		
FM 3-11	Chemical Operations, Principles and Fundamentals		
FM 3-13	Information Operations: Doctrine; TTP		
FM 3-14	Space Support to Army Operations		
FM 3-16	The Army in Multinational Operations		
FM 3-19.1	Military Police Operations		
FM 3-20.95	Cavalry Operations		
FM 3-21.30	The Infantry Brigade		
FM 3-34	Engineer Operations		
FM 3-35	Mobilization, Deployment, Redeployment, and Demobilization		
FM 3-50	Personnel Recovery		
FM 3-52	Army Airspace Command and Control (A2C2)		
FM 3-55	Intelligence, Surveillance, and Reconnaissance		
FM 3-61	Public Affairs Operations		
FM 3-90	Tactics		
FM 3-90.3	The Mounted Brigade Combat Team		
FM 3-93	The Army in Theater Operations		

Number	Title
FM 4.02	Combat Health Support in a Theater of Operations
FM 4-0	Combat Service Support
FM 4-01	Army Transportation
FM 4-01.8	Reception, Staging, Onward Movement, and Integration
FM 5-0	Army Planning and Orders Production
FM 6-0	Mission Command: Command and Control of Army Forces
FM 6-02	Signal Support to Army Operations
FM 6-22	Army Leadership
FM 7-0	Training the Force
FM 7-15	The Army Universal Task List

Fonte: TRADOC - Hierarquia Doutrinária do Exército dos EUA (disponível em www.doctrine.mil, consultado em 2004-09-14)

-----♦-----♦-----

O sistema de identificação das publicações, gerido ao nível do TRADOC, organiza-se conforme a metodologia seguinte:

FM x-yy-zzz-[TITLE], com a interpretação:

- FM – Manual de Campanha (*Field Manual*);
- x – número designador da categoria funcional, de 1 a 7; com as categorias seguintes:
 - 1 – Pessoal
 - 2 – Informações
 - 3 – Operações
 - 4- Logística
 - 5 – Planos
 - 6 – Comando, Controlo, Comunicações e Computadores (C4)
 - 7 – Warfighter Support
- yy – número designador do campo funcional;
- zzz – números designador de doutrina que detalha, apoia e expande o campo funcional de que decorre.

Fonte: United States Army Publishing Directorate - **DA-form 25-40** (2003), p. 93-99.

Anexo B

Hierarquia Doutrinária do Exército de Espanha

Anexo B – Hierarquia Doutrinária do Exército de Espanha

Fonte: Revista EJERCITO (2001) – MADOC. Madrid: Centro de Publicaciones del EME.
Nº extraordinário NOV-728, 2001.

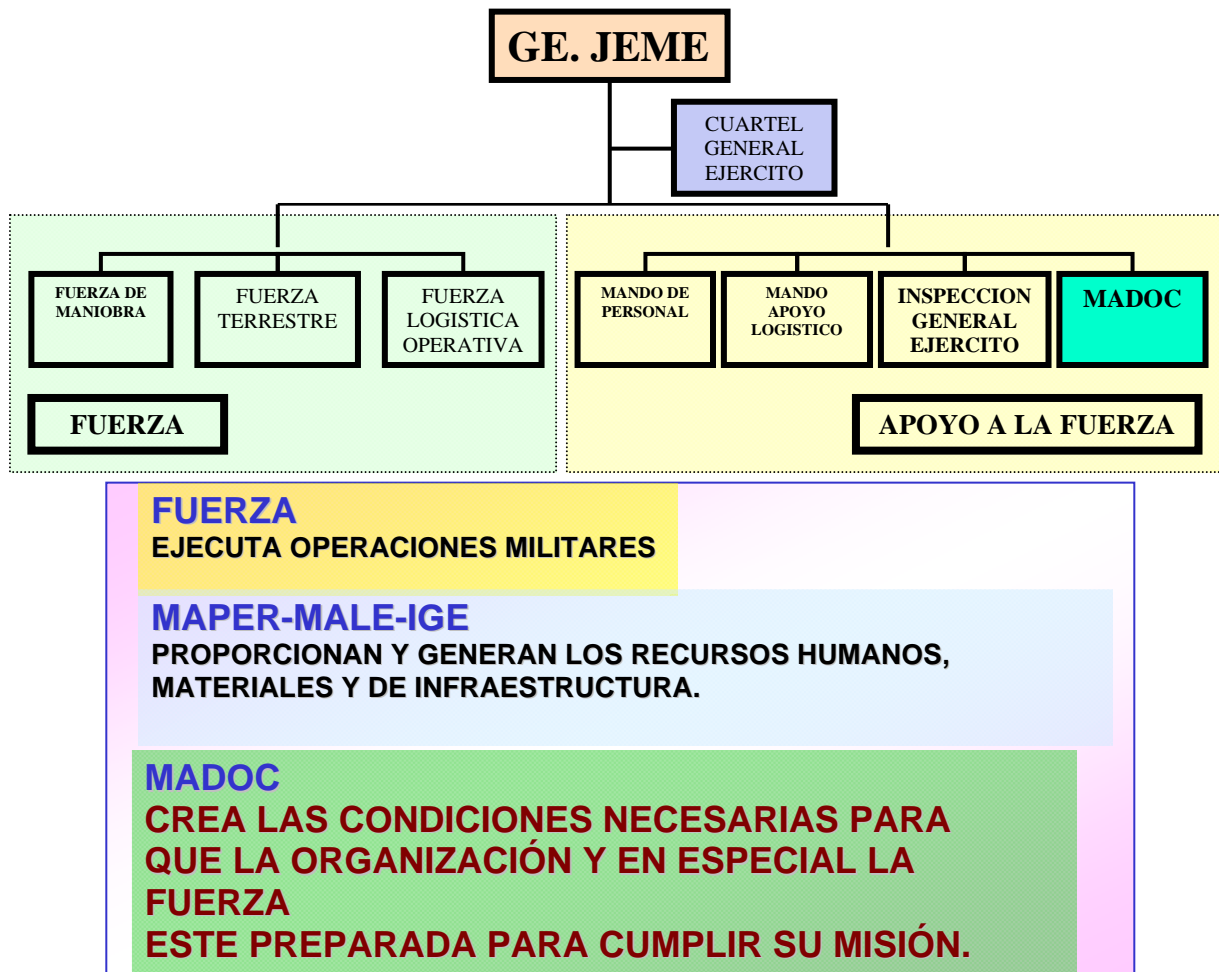


Figura – B.1 – Organização Superior do Exército de Espanha

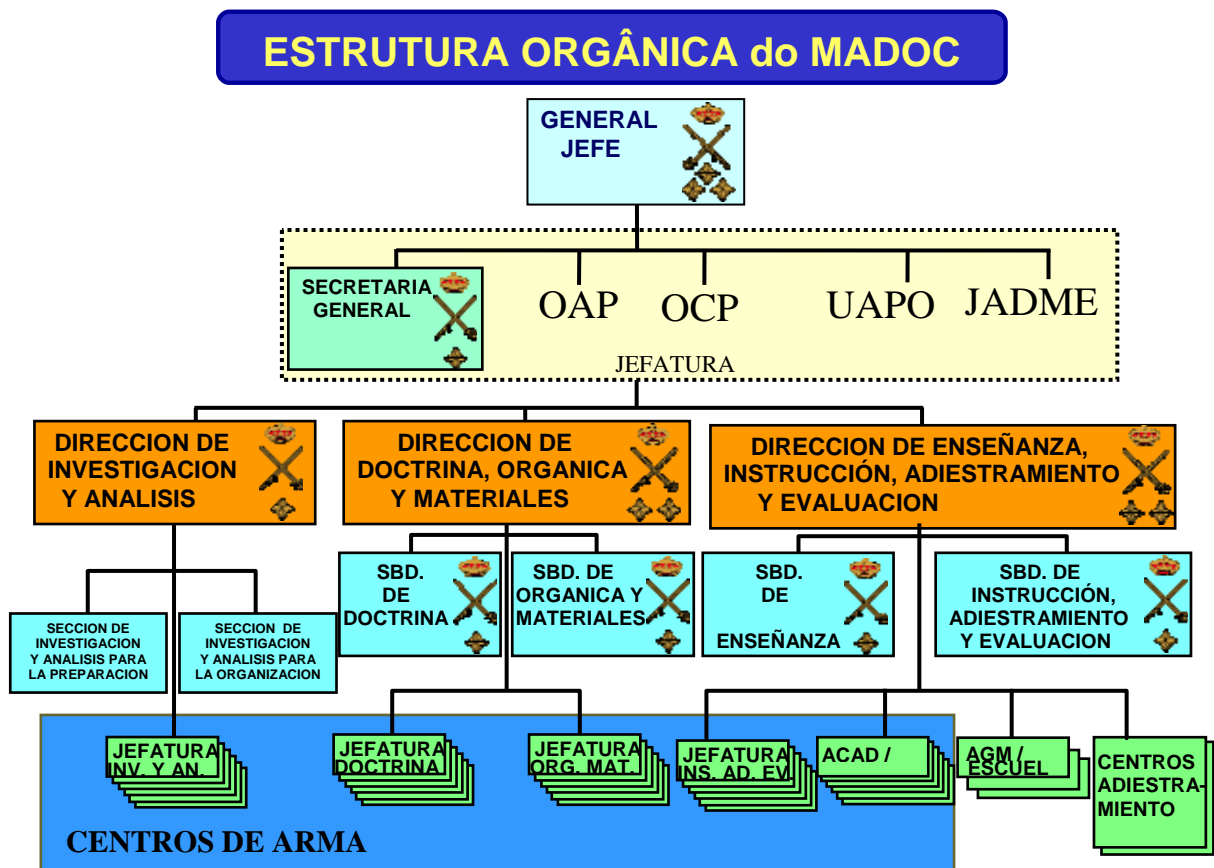


Figura – B.2 – Organização do MADOC

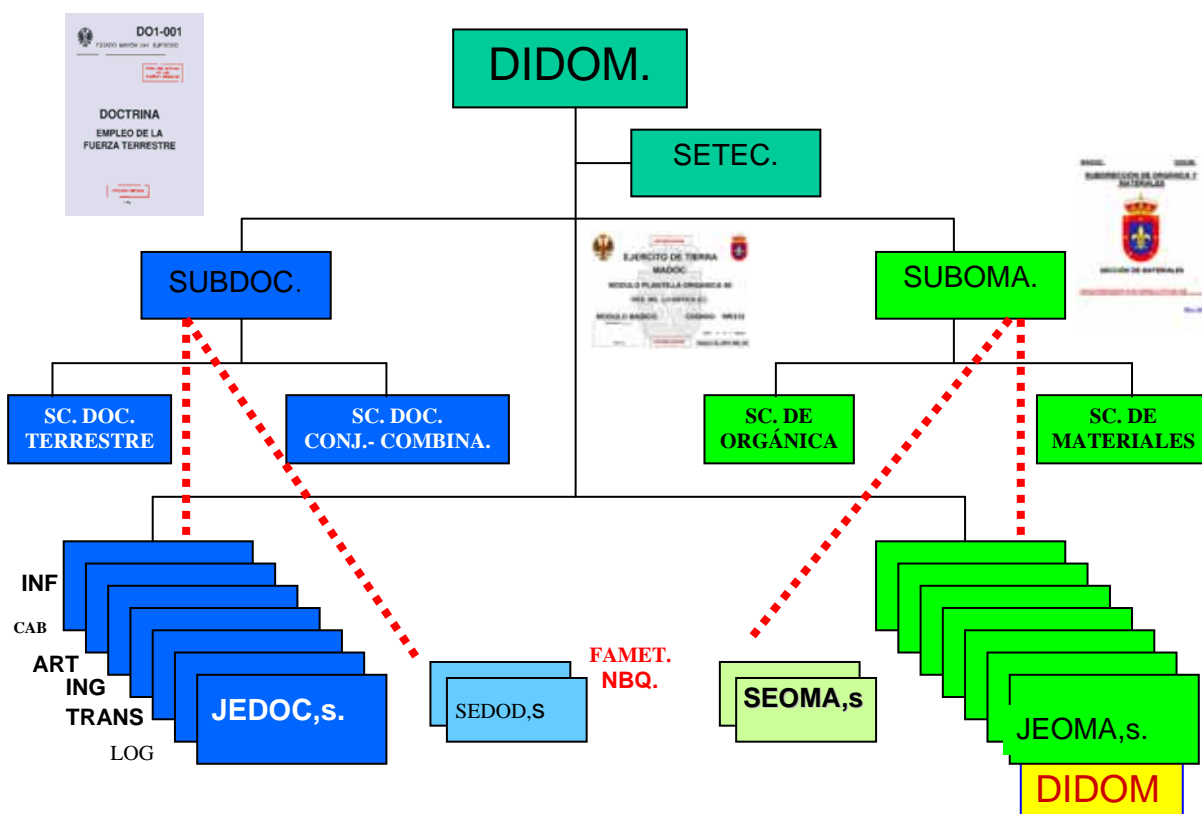


Figura – B.3 – Organização da Direcção de Doutrina, Orgânica e Materiais

Anexo C

Hierarquia Doutrinária do Exército da Holanda

Anexo C – Hierarquia Doutrinária do Exército da Holanda

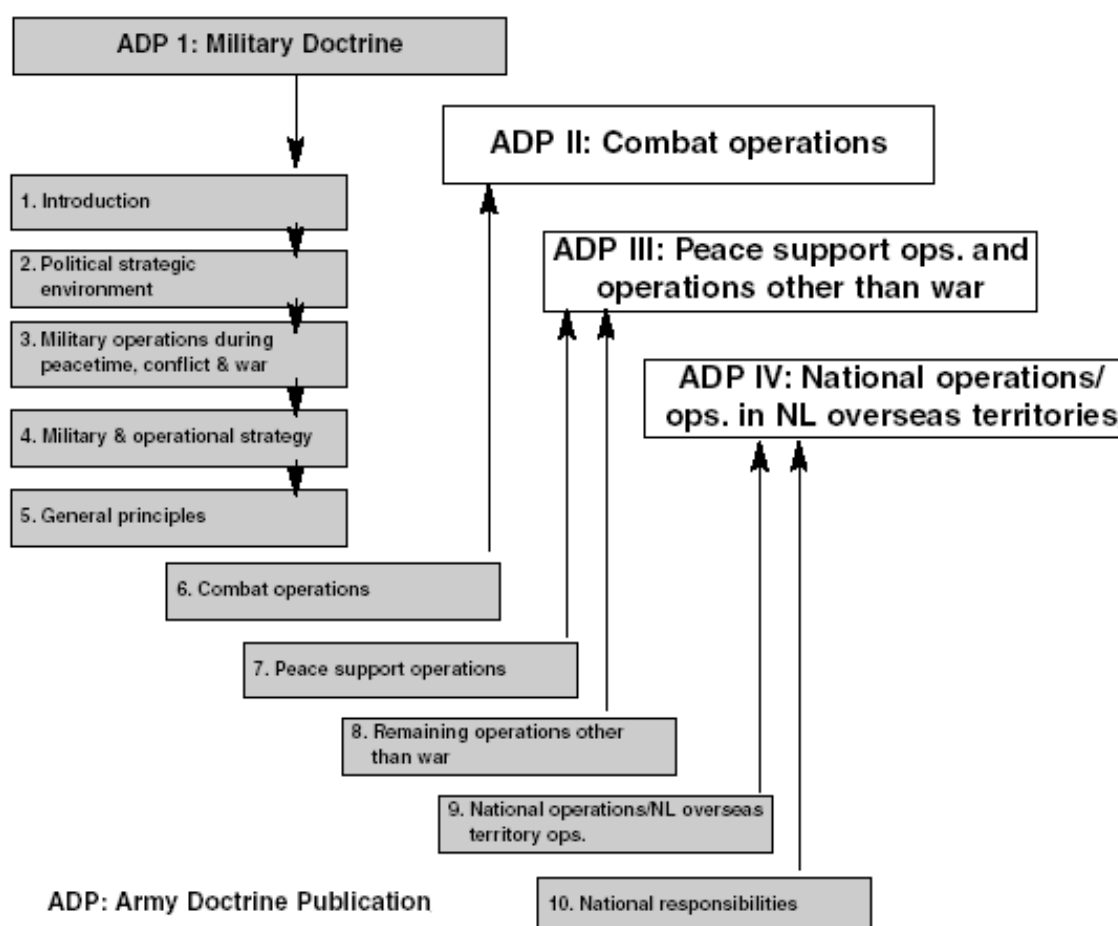


Figura C.1 – Corpo Doutrinário do Exército da Holanda

Fonte: Royal Netherlands Army – **ADP-1-Army Doctrine Publication**. (disponível no endereço <http://www.landmacht.nl/2002.asp>, consultado em 2004-09-21).

Anexo D

Hierarquia Doutrinária da OTAN

Anexo D - Hierarquia Doutrinária da OTAN

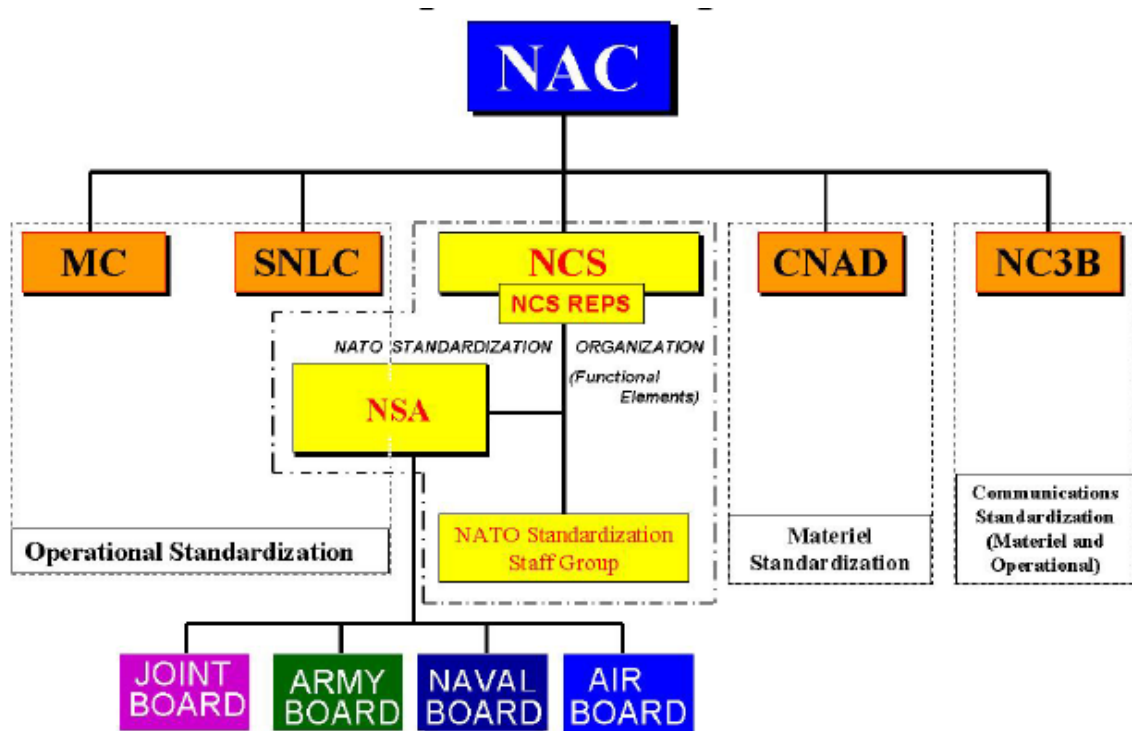


Figura D.1 – Organizações e Agências de Normalização da OTAN

(Abbreviations key: NAC = North Atlantic Council; MC = Military Committee; SNLC = Senior NATO Logisticians' Conference; NCS = NATO Committee for Standardization; CNAD = Conference Of National Armaments Directors; NC3B = NATO Consultation, command and Control Board; NSA = NATO Standardization Agency)

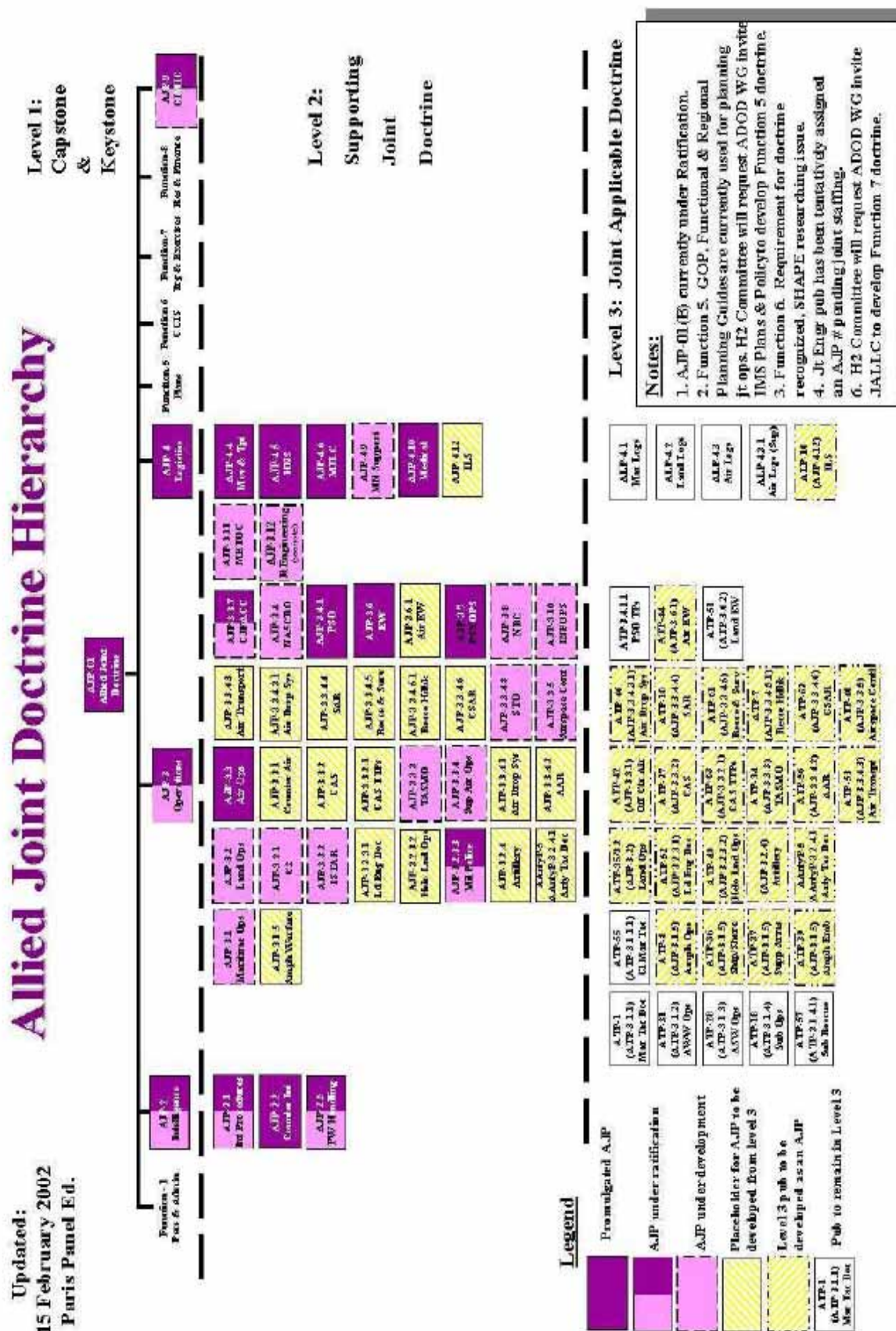


Figura D.2 – Hierarquia Doutrinária da OTAN



CEM 03-05 MAJ Thó Monteiro D/4

Explicação do processo de formulação de doutrina da OTAN

NATO PUBLICATIONS IN-DEPTH UPDATE

by capitaine MEKACHERA
CREDAT/B1

Today, France is developing its standardization process within the Atlantic Alliance, among others with the setting up of an “interoperability with NATO” action plan, within the Army. The purpose of this effort in the area of interoperability consists in optimizing the French capabilities within NATO, in particular during operations, while putting forward its point of view when drafting documents. The purpose of this article is to describe NATO publications, as well as their ratification process, and to review those agreed by France.

TYPES OF DOCUMENTS

There are two categories of publications:

- *The APs – Allied Publications, which are normative documents for implementation, most of them having a covering STANAG;*
- *The STANAGs - Standardization Agreements, which constitute commitments among the various nations in order to reach standardization for operations and military assets. These latter ones are under the responsibility of the following NATO organizations:*
 - *The NSA - NATO Standardization Agency;*
 - *The IS - International Staff;*
 - *The NC3A - NATO Command, Communications and Control Agency;*
 - *The IMS - International Military Staff.*

These publications are the doctrine system of reference for the Alliance. France takes an active part in the development of this doctrine within working groups. Besides, some of these publications, ratified by France, become basic documents, to be used by its own forces.

For example, this is the case for STANAG 2434 - APP 9 (List of messages for land forces) used within our information systems during exercises and operations.

HIERARCHY AND CATEGORIES

NATO documents (APs and STANAGs) are listed in AAP 4 (Allied Administrative Publication), which exists in two versions: a national version issued by the Joint Standardization Bureau (JSB), and another one developed under the responsibility of the NATO Standardization Agency.

The national edition includes all the documents which exist in the NATO edition, while specifying for each of them:

- *The national leader, responsible for collecting the opinions of experts, and for proposing its ratification by the Joint Staff or by the National Armament Agency (DGA);*
- *The experts and satellites taking part in the study;*
- *The stage of progress for the French ratification.*

The hierarchy of allied publications

Single-service or joint APs meet a hierarchy set up under the responsibility of the NATO Joint Service Board.

As regards these publications, there are three levels:

- 1 - *The “Capstone” and “Keystone” documents (Picture 1)*
 - *Capstone: this is the “highest” document, in this case the AJP 01 (Allied Joint Doctrine), from which all other documents result;*
 - *Keystone: these are fundamental documents, which deal with several areas (Administration, Intelligence, Operations, Logistics...), such as the AJP 2 (Joint Intelligence).*
- 2 - *The “joint derived documents” (Supporting Joint Doctrine): they are directly used by the forces, for example such as the AJP 2.1 (Intelligence Procedures).*
- 3 - *The specific joint documents (Joint Applicable Doctrine) : they are also for practical use, and they deal with specific areas such as logistics (ALP), intelligence (AIntP), tactics (ATP) ...*

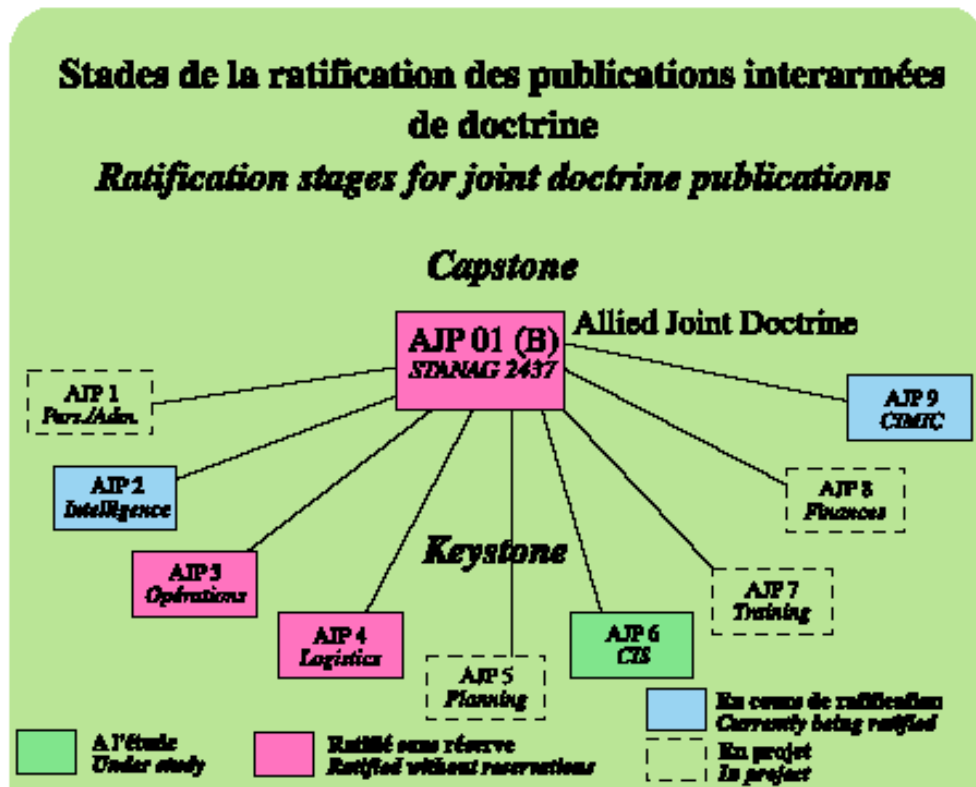


Figure 1

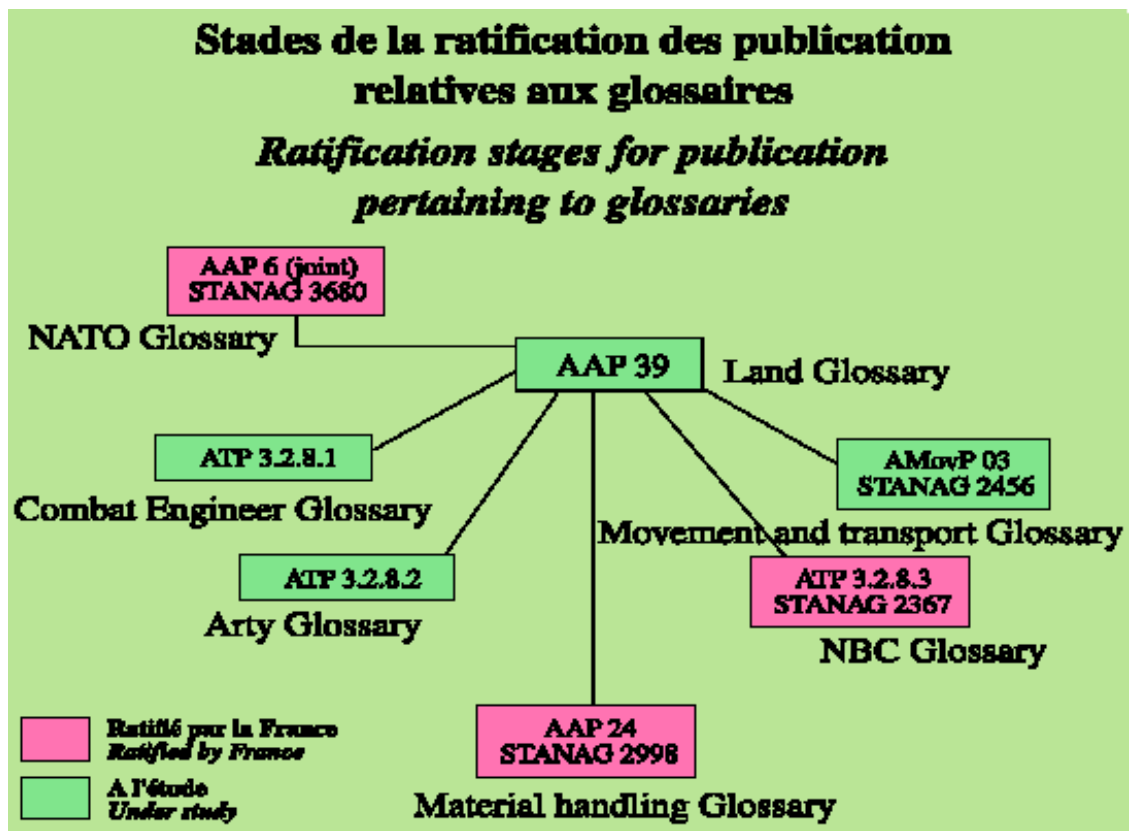


Figure 3

As regards the Army, the AJP 3.2 (Land Operations) is the doctrine document derived from the “keystone” AJP 3 (Allied Joint Operations). Other publications pertaining to the different operational functions are derived from it, for example the AJP 3.2.1 (Command and Control of Land Forces) (Picture 2).

2/ These latter ones are forwarded to the NATO document custodian, who then forwards the ratification draft to the nations.

3/ Then, the nations ratify it. As far as France is concerned, the ratification decision is made by the Joint Chief of Staff or by the National Armament Agency Director, each of them in his own area of responsibility.

4/Then, the national project officer sends the ratification note (with the STANAG enforcement date) to the French military representation in Brussels, which will forward it to the NATO agencies (NSA, IMS ...).

5/ Then it is ratified by the NSA Director, if the majority of the nations (currently 10) has ratified it.

6/ Once promulgated, it is implemented in accordance with the date suggested by the different countries.

7/ Finally, STANAGS must be periodically reviewed, even amended if necessary, at least once every three years.

There are five possible attitudes towards ratification:

1/ STANAG ratification (agreement and enforcement by the nation).

2/ Ratification with reservations (agreement on the major part of the document but some points prevent the nation from enforcing it as such).

3/Ratification without any implementation (the nation agrees on the document's contents, but it will not enforce it. This answer is equivalent to ratification for promulgation).

4/ No participation (this relates to the nations, which do not feel involved in the contents of the STANAG,

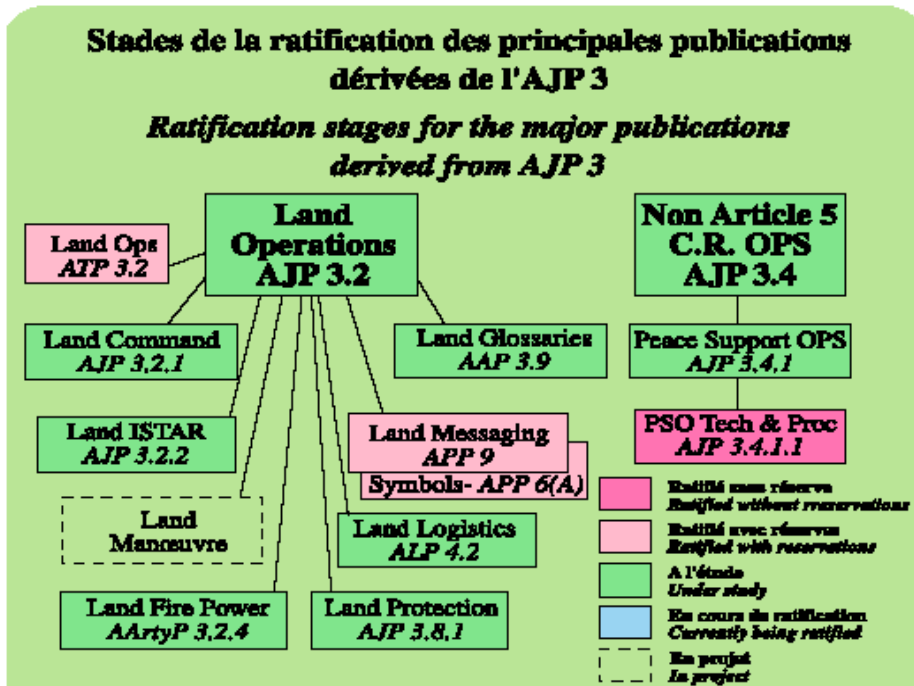


Figure 2

STANAG categories

STANAGs are sorted by series ranging from 1000 to 8000 under the responsibilities of the following agencies:

- 1000: NSA Sea Board;
- 2000: NSA Land Board;
- 3000 and 7000: NSA Air Board
- 4000: Conference Committees of the National Armament Directors;
- 5000: C3 Agency;
- 6000: International Military Staff;
- 8000: Joint Service Board.

There are about 600 “Army” STANAGs (series 2000) out of the 1600 ones listed in the AAP 4.

RATIFICATION PROCESS

The STANAG ratification process includes 7 stages:

1/ The STANAG project is sent by the national project officer to experts and satellites for review and commentaries.

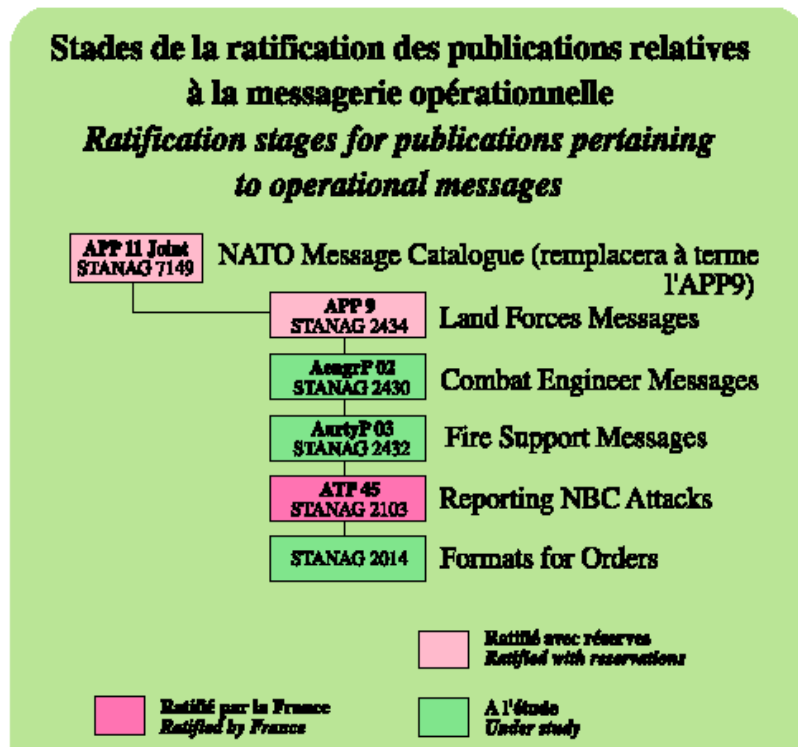


Figure 4

or which do not wish to take part in its development.

In fact, this position is considered as an abstention and not as an objection to its promulgation).

5/ No ratification (major disagreement).

CURRENT STATE OF RATIFICATIONS BY FRANCE

Some NATO documents are under study, others are ratified without any reservation or with reservations. The following tables present the evolution for each document, from study to ratification. The joint allied publications are shown (Picture 3), but

especially those dealing with the Army in the four major following areas:

Land Glossaries (Picture 3)
 Land Messaging (Picture 4)
 Land Logistics (Picture 5).

NATO publications are the system of reference for the Alliance procedures, which enable France optimizing its capabilities operate within this framework. The active participation of France in developing these documents within working groups should be materialized by a perfect knowledge of these procedures within the forces, and by a systematic implementation while in operations, as soon as these documents are ratified ♦



Figure 5

Fonte: Revista Objective Doctrine (2003). França: Centre de Doctrine D'Emploi des Forces (CDES) N° 39 (disponível em: www.cdes.terre.defense.gouv.fr/sitefr/publications).

Anexo E

Código de Identificação da Publicações de Doutrina do EP

Anexo E – Código de Identificação das Publicações de Doutrina do EP

“CÓDIGO DE IDENTIFICAÇÃO DAS PUBLICAÇÕES DO EXÉRCITO

1. Código de identificação

O Código de identificação é constituído por um grupo de duas ou três letras e por dois ou três grupos de algarismos.

a. O grupo de letras indica o tipo de publicação:

RC – Regulamento de Campanha

MC – Manual de Campanha

PtC – Prontuário de Campanha

RAD – Regulamento Administrativo

MT – Manual Técnico

BT – Boletim Técnico

b. O 1º grupo de algarismos indica a área de doutrina tratada.

Estas áreas são ordenadas, sempre que possível, por ordem alfabética (Ver nº 2).

c. O 2º grupo de algarismos corresponde a uma das grandes subdivisões da área indicada pelo 1º grupo de algarismos.

d. O 3º grupo de algarismos só se utiliza quando se torna necessário elaborar uma publicação destinada a desenvolver e/ou pormenorizar determinado assunto numa qualquer subdivisão de uma área de doutrina.

e. No número 2 relacionam-se as principais áreas de doutrina e respectivos números de código; no número 3, apresenta-se um quadro exemplificativo, com algumas áreas de doutrina, suas possíveis subdivisões e os grupos de algarismos que lhes correspondem.

Caso venha a verificar-se necessidade de introdução de qualquer área e/ou subdivisão não consideradas, isso será objecto de proposta à 3ª Rep/EME que, uma vez aprovada, lhe atribuirá os respectivos grupos de algarismos.

2. Lista numérica das áreas

- 3 – ADME
- 4 – ADMINISTRAÇÃO
- 5 – Agrupamentos e subagrupamentos táticos
- 10 – Armamento e Tiro
- 12 – Arquivos
- 13 – Arquivo geral do Exército
- 14 – Arquivo Histórico Militar
- 18 – Artilharia Antiaérea
- 20 – Artilharia de Campanha
- 22 – Artilharia de Costa
- 25 – Assuntos Cíveis
- (...)

3. Quadro exemplificativo de algumas das áreas de doutrina e respectivas subdivisões

1º grupo de algarismos	ÁREAS	1º, 2º e 3º grupos de algarismos	SUBDIVISÃO
5	Agrupamentos e suagrupamentos táticos	5-1	Agrupamento Tático (carros de combate e infantaria mecanizada)
		5-4	Subagrupamento de carros de combate e infantaria mecanizada
18	Artilharia Antiaérea	18-1	Autodefesa Antiaérea
		18-2	Bateria AAA
		18-9	Emprego tático do sistema CHAPARRAL”

Fonte: RAD 159-1 – PUBLICAÇÕES DO EXÉRCITO. Lisboa: EME. CEGRAF. 1988.

Página: Anexo C.

Anexo F

Criação das Comissões das Armas e dos Serviços do EMEsp

Anexo F – Criação das Comissões das Armas e dos Serviços do EMEsp



Ao Gal/cie

*Cópia ao EME
Reg. DI.*

*1 Cópia p o
meu Processo.*

Ministério da Defesa Nacional
Exército Português
Estado-Maior do Exército

(92)

DESPACHO Nº 340/CEME/97

1 Jan 98

76

ASSUNTO: Criação das Comissões das Armas e dos Serviços, do Estado-Maior Especial

Referências: Dec. Reg. nº 43/94, de 02SET

Dec. Reg. nº 47/94, de 02SET

1. CONSIDERANDO QUE:

- a. O Dec. Reg. nº 43/94, de 02SET, que estabelece a organização e funcionamento do EME, prevê no seu art.º 11º, a existência do Estado-Maior Especial como um dos órgãos de planeamento e apoio à decisão do General CEME.
- b. As competências atribuídas a esse órgão compreendem:
 - a elaboração de estudos e pareceres sobre a eficiência das armas, forças ou serviços e sobre a doutrina de emprego das respectivas unidades e órgãos;
 - a elaboração de propostas e projectos de regulamentos, manuais, normas e instruções táticas e técnicas das armas, forças ou serviços;
 - a realização de estudos e a elaboração de propostas ou pareceres relacionados com a organização de unidades e órgãos e sobre as características do material que as deve equipar;
 - a emissão de pareceres ou apresentação de propostas que lhe sejam solicitados pelo CEME, pelo VCEME ou pelas Divisões do EMCoord.
- c. Nos termos do Dec. Reg. nº 47/94, de 02SET, compete às Escolas Práticas tarefas de natureza técnica em apoio do EMCoord, emitindo pareceres e propostas relativos à organização, doutrina, material e emprego das unidades da arma ou do serviço.

COMANDO DA INSTRUÇÃO	
GABINETE	
31 DEZ. 1997	
Ent.º N.º	360
Proc. N.º	109.0064

CEGRAF/Ex – Mod 604/LM



Ministério da Defesa Nacional
Exército Português

Estado-Maior do Exército

16

- d. A reorganização e reequipamento do Exército, aconselham o estudo e acompanhamento da evolução das doutrinas e do emprego tático e técnico das armas, forças e serviços e das características dos materiais, elementos indispensáveis à preparação da LPM e à elaboração de documentos relacionados com os programas de aquisição.
- e. A necessidade de otimizar o funcionamento do Estado-Maior Especial, relativamente a aspectos técnicos e específicos, das diferentes Armas e Serviços.

2. DETERMINO QUE:

- a. Sejam criadas no Estado-Maior Especial, na dependência do General VCEME, as Comissões das Armas e dos Serviços.
- b. As Comissões das Armas e dos Serviços sejam dirigidas pelo Oficial General Presidente do Conselho da Arma ou do Serviço (Director) e integrem os Comandantes das respectivas Escolas Práticas e um mínimo de três (3) Oficiais de preferência da mesma Escola, nomeados em O.S., podendo ainda integrar outros Oficiais de qualquer U/E/O cujas qualificações técnicas o justifiquem.
- c. As Comissões serão nomeadas por despacho do General VCEME, mediante proposta anual do Presidente do Conselho da Arma ou do Serviço (Director) e serão sediadas nas respectivas Escolas Práticas, com excepção da Arma de Transmissões e do Serviço de Saúde que se apoiarão nas respectivas Direcções dos Serviços.
- d. Para apoio das actividades a desenvolver pelas respectivas Comissões, bem como do seu Director:
 - (1) Nas Escolas Práticas de Infantaria, de Artilharia e de Cavalaria, as Direcções de Estudos e Instrução sejam reforçadas com 2 (dois) Oficiais Superiores (Majores) e 2 (dois) Sargentos;



General Chefe

Ministério da Defesa Nacional
Exército Português

Estado-Maior do Exército

- (2) Nas Escolas Práticas de Engenharia e dos Serviços de Administração Militar e de Material, as Direcções de Estudos e Instrução sejam reforçadas com 1 (um) Oficial Superior (Major) e 1 (um) Sargento;
- (3) As Direcções dos Serviços de Transmissões e dos Serviços de Saúde sejam reforçadas com 1 (um) Oficial Superior (TCor/Maj EngTm e SS) e 1 (um) Sargento, sendo o Oficial Superior de Saúde nomeado em acumulação de funções.
3. ~~Este despacho entra em execução a partir de 01/01/98~~ devendo os Directores das Comissões apresentar as propostas de nomeação, logo que efectuadas as colocações de reforço.

EME, Lisboa, 15 de Dezembro de 1997

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

GABRIEL AUGUSTO DO ESPÍRITO SANTO
GENERAL

Fonte: Criação das Comissões Técnicas da Armas e Serviços, do Estado-Maior Especial.

EME: Despacho Nº 340/CEME/97. 1997-12-15.

Anexo G

Planeamento Estratégico de Defesa Nacional

Fonte: **Directiva Ministerial par o Planeamento Militar.**

MDN. Despacho N° 125/MDN/2000. Anexo A.

Presidente	Assembleia			Ministro						
-------------------	-------------------	--	--	-----------------	--	--	--	--	--	--



Anexo H

FM-1-The Army (extracto)

Anexo H – FM-1-The Army (extracto)

“

Field Manual
No. 1

Headquarters
Department of the Army
Washington, DC, 14 June 2001

FM 1- THE ARMY

FOREWORD

PREFACE

Chapter 1: THE ARMY AND THE PROFESSION OF ARMS

[The Army in American History](#)
[The Characteristics of Professionalism](#)
[The United States Army as a Profession](#)
[Training](#)
[Leadership](#)
[Summary](#)

Chapter 2: THE STRATEGIC AND JOINT OPERATIONAL ENVIRONMENT

[The National Security Environment](#)
[Enduring National Interests](#)
[National Military Strategy Formulation](#)
[National Military Objectives](#)
[The Army in Unified Action—Joint, Multinational, and Interagency Operations](#)
[Summary](#)

Chapter 3: THE ARMY IN MILITARY OPERATIONS

[The Army's Purpose](#)
[Primary Functions](#)
[Army Core Competencies](#)
[The Organization of The Army](#)
[The Army Imperatives](#)
[Full Spectrum Operations](#)
[Summary](#)

Chapter 4: THE WAY AHEAD

[Future Army Capabilities](#)
[The Challenge](#)
[The Characteristics of Future Operations](#)
[Summary](#)

AUTHENTICATION

Distribution Restriction: Approved for public release; distribution is unlimited.

*This publication supersedes FM 100-1, 14 June 1994

Foreword

In the decade since the end of the Cold War, the strategic environment has become less stable, more uncertain, and more dangerous. The international order is again in transition. While our traditional adversaries seem less menacing, others have developed the capacity to threaten our national interests. Friction between the forces of integration and disintegration has increased the nature and scope of potential threats. All of our armed forces must be ready to deal with these threats, but land forces alone have the ability to place enough "boots on the ground" and interact with populations, directly and continuously. In this capacity for human interaction, ground forces are unique. The Army provides human interaction—the basis for our warfighting doctrine, our crisis management philosophy, and our engagement strategy.

Warfighting is complex, but the historical lessons of the military art, the principles of war, the tenets of Army operations, and our warfighting tactics, techniques, and procedures—all the fundamental imperatives—boil down to several rules of thumb applicable at every level of war. First, we win on the offense; we must be able to defend well, but you win on the offense. Next we want to initiate combat on our terms—at a time, in a place, and with a method of our own choosing—not our adversary's, our choosing. Third, we want to gain the initiative and retain it for as long as possible—and never surrender it unless forced to. Fourth, we want to build momentum quickly. And finally, we want to win—decisively.

These rules of thumb require commanders to master transitions. Transitions—passages of lines, reliefs in place, obstacles and rivers, going from offense to defense and back again, projecting power through airheads and beachheads, and transitioning from peacekeeping and warfighting and back again—sap operational momentum. Mastering transitions is key to setting the conditions for winning decisively. Forces that can do so provide strategic flexibility to the National Command Authorities, who need as many options as possible in a crisis. The Army has historically provided those capabilities and options with the versatility and agility of its formations.

The Army performs missions today similar to those it has performed throughout our history. The places and the methods differ, but the qualities demanded of The Army are unchanged—an ethos of service to the Nation, the readiness to fight and win wars, and a willingness to accomplish any mission the American people ask of us. As we transform The Army into a force that is strategically responsive and dominant across the full range of military operations, our role as servant to the Nation remains clear.

American Soldiers remain the centerpiece of our formation. Their character and our values are the threads from which we make whole cloth. Soldiers define our relationship with the American people—loyalty to the Constitution, the Nation, and its citizens; commitment to service; professional excellence; and obedience to civilian authority. Soldiers accept hardship and danger, and sometimes injury and death, in pursuit of these ideals. For over 226 years, the American people have relied on The Army to protect and defend the Constitution and to guarantee their freedom, security, and interests.

The Army serves.


ERIC K. SHINSEKI
General, United States Army
Chief of Staff

Preface

FM 1, *The Army*, is The Army's capstone doctrinal manual prepared under the direction of the Chief of Staff, Army. It tells us who we are, what we do, and how we do it. It points the way to the future and establishes doctrine for employing land power in support of the national security strategy and the national military strategy. It also delineates The Army's purpose, roles, and functions as established by the Constitution; the Congress in Title 10, USC; and the Department of Defense Directive 5100.1. FM 1 is the Chief of Staff, Army's guidance to The Army.

FM 1's audience is broad. It includes the National Command Authorities; Congress; Office of the Secretary of Defense; joint staff; combatant commanders; other services; officers, noncommissioned officers, and Soldiers of The Army; and Department of the Army civilians.

The Army provides combatant commanders with trained and ready forces capable of decisive action across the range of military operations and spectrum of conflict. Therefore, Army doctrine must support and be consistent with joint doctrine to ensure the full integration of Army land power capabilities into both joint and multinational military operations. FM 1 connects Army doctrine to joint doctrine as expressed in the relevant joint doctrinal publications, especially Joint Publication 1, *Joint Warfare of the Armed Forces of the United States*, and Joint Publication 3-0, *Doctrine for Joint Operations*. FM 1 also links the national security strategy and the national military strategy with The Army's operational doctrine in [FM 3-0, Operations](#) (formerly FM 100-5); The Army's training doctrine in FM 7-0 *Training* (formerly FM 25-100); The Army's leadership doctrine in FM 6-22, *Leadership* (formerly FM 22-100); and The Army's logistics doctrine in FM 4-0, *Combat Service Support* (formerly FM 100-10).

FM 1 refers to the United States Army in two ways. First, "the Army" refers to the history of the United States Army—the Army that has rendered magnificent service to the American people during war and peace. Second, "The Army" refers to the United States Army of today, one that looks to the future. All members of The Army—active and reserve component Soldiers, civilians, family members, retirees, and veterans—celebrate The Army's unity of purpose and bring to it their commitment to serve the Nation.

The Army Team is more than just the Soldiers who wear the uniform and the civilians who support them. The Army Team includes the family members of our Soldiers and civilians, as well as our veterans and retirees. In the last 30 years, the number of married Soldiers has risen dramatically, making family readiness an increasingly important consideration in all aspects of Army life. The Army's veterans are Americans who have served their country with honor and have made invaluable contributions to The Army and the Nation. Though they no longer wear the uniform, many still serve in supporting capacities. All have made sacrifices, but The Army is committed to improving the well-being of the service to a level commensurate with the society it serves. For many, soldiering continues to be an affair of the heart.”

Fonte: FM-1-The Army. Washington: DOA. 2001. (Disponível em <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/1>, consultado em 2004-09-21)

Slide 1

Bom dia, sou o Major de Material Thó Monteiro e no âmbito do Curso de Estado Maior 2003 – 2005 vou proceder à apresentação do trabalho individual de longa duração

CLIC

Slide 2

Subordinado ao tema: “A produção de doutrina nacional no Exército Português”

CLIC

Slide 3

Muito antes da nossa civilização, Sun Tzu escrevia “a arte da guerra e a organização dos exércitos são de uma importância vital para o Estado”. Referia, ainda, que “a Doutrina, baseada na filosofia de Confúcio, assenta essencialmente na observação, experimentação e confrontação de ideias e factos”.

Posteriormente, Fuller definiu doutrina como “a ideia central de um exército (...) [consistindo] num conjunto de crenças sobre a natureza da guerra e a chave para o sucesso no campo de batalha”.

CLIC

As citações apontadas orientam-nos para o conceito de doutrina, que situa o pensamento militar numa base comum, orientado para o «*como*» combater.

O complexo ambiente em que decorrem as operações sugere que as forças militares disponham de plataformas de entendimento comum, que permitam decisões rápidas e actuações e procedimentos expectáveis em todos os escalões de comando. A doutrina não consiste num fim em si mesma, mas um meio para alcançar resultados positivos, estabelecendo um pensamento colectivo e, desta forma, permitir o surgimento de resultados coerentes no exercício das funções.

É com a doutrina que se obtém a uniformização dos procedimentos entre os componentes de uma força militar, do comandante ao soldado.

CLIC

Slide 4 (metodologia)

O nosso percurso metodológico iniciou-se com a realização de uma exaustiva pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema em questão, acompanhado de um conjunto de

entrevistas e contactos com entidades e UEO com conhecimentos ou actividades relacionados com o tema em estudo.

A questão central que pretendemos responder nesta investigação: **“Qual o modelo organizacional que melhor se adequa ao EP para a produção de Doutrina?”**.

CLIC

Slide 5 (metodologia)

Deduzidas as questões derivadas da questão central, levantámos as seguintes hipóteses:

- É possível identificar um conjunto de bases que determinam e caracterizam a Doutrina de um Exército.
- O corpo doutrinário nacional não reflecte a totalidade das missões do EP.
- O sistema de produção de doutrina nacional denota deficiências e vulnerabilidades ao nível estrutural, organizacional e funcional.
- Existem dificuldades na implementação de alterações doutrinárias resultantes de doutrina conjunta e/ou de compromissos internacionais.
- O ensino e instrução da doutrina nacional não estão totalmente consonantes com o corpo doutrinário em vigor.
- É necessário e urgente estabelecer um modelo de produção de doutrina nacional que responda à dinâmica da conjuntura interna e externa.
- Algumas práticas dos modelos organizacionais vigentes nos exércitos de outros países e/ou da OTAN podem ser adaptadas à realidade do EP, colmatando insuficiências.

CLIC

Slide 6 (objectivo e delimitação da investigação)

Como objectivo pretendemos, com esta monografia, caracterizar e analisar a situação presente do EP em matéria de doutrina, identificando as potencialidades e vulnerabilidades no sistema. Propomo-nos conceber um modelo organizacional que melhor se adequa ao EP para a produção de doutrina nacional, maximizando as potencialidades e reduzindo as vulnerabilidades.

Dada a natureza deste trabalho, delimitamos o estudo ao levantamento de um modelo organizacional para o sistema de produção de doutrina PARA o Exército Português, procurando definir as bases estruturantes, a estrutura organizacional e o processo de funcionamento do sistema. Não faz parte do estudo a resposta a qual devia ser a doutrina do EP.

CLIC

Slide 7 (corpo de conceitos)

Doutrina no EP

No âmbito deste trabalho vamos considerar Doutrina como: “conjunto de princípios e regras que visam orientar as acções das forças e elementos militares, no cumprimento da missão operacional do Exército na prossecução dos objectivos nacionais. Têm carácter imperativo mas exigem julgamento na aplicação”.

Desta definição decorrem dois aspectos fundamentais:

- A doutrina contribui para a uniformização, para a unidade de interpretação, de difusão e de procedimento.
- A doutrina apenas se destina ao emprego de forças e à acção de elementos militares, não sendo considerado como tal todo o normativo que regula o global funcionamento do EP.

CLIC

Slide 8 (corpo de conceitos)

Produção de Doutrina no EP

Consideramos existir produção de doutrina militar no EP quando surge um documento que, aprovado como tal, pela entidade competente, vigora no EP, qualquer que seja a via como se chegou ao mesmo (por criação própria nacional; por adaptação ou cópia de doutrina de outros países; ou por resultado de compromissos internacionais – combinada - ou entre ramos - conjunta).

CLIC

Slide 9 (importância do estudo)

O Exmo. General CEME estabelece, em 14 de Outubro de 2003, na sua directiva como tarefa “estabelecer a organização e o conteúdo funcional de um órgão de produção e normalização de doutrina na dependência do Comando da Instrução”.

Parece-nos claro, nas orientações citadas do Exmo. General CEME, a percepção de que o modelo organizacional vigente, para a produção de doutrina no Exército Português, não satisfaz, cabalmente, as necessidades da Instituição. Concomitantemente, atribui a tarefa, citada anteriormente, ao Comando da Instrução do Exército (como EPR), na pessoa do Exmo. MGEN RES Lopes Camilo, Adjunto do Tenente General Comandante da Instrução.

O Director do IAEM, TGEN Vizela Cardoso, aprovou, por despacho de 30 de Setembro de 2003, como Trabalho de Investigação de Longa Duração (TILD) para o Curso de Estado-Maior (CEM 03-05), o tema “A Produção de Doutrina Nacional no Exército Português”.

É neste cenário, no campo formal, que situamos a importância que este trabalho releva para o Exército.

CLIC

Slide 10 (importância do estudo)

Por outro lado, no campo conceptual, constatamos que a evolução dos conhecimentos militares, a permanente instabilidade da conjuntura internacional, a actual tipologia dos conflitos, a natureza das ameaças que se podem configurar, a globalização e a revolução tecnológica “conduzem a uma vida efémera de alguns regulamentos e manuais, impondo uma permanente atenção às necessidades de actualização, adaptação ou até mesmo da criação dos suportes doutrinários ao emprego de forças” (Camilo).

Mas “Os exércitos profissionais que desejem preservar a eficiência não se devem descuidar da actualização doutrinária e organizacional. Modificações na doutrina, entretanto, não devem ocorrer de maneira intempestiva, mas devem ser resultado de um processo de amplo debate e maturação de ideias” (Glenn, 1999, p. 3).

A doutrina e o treino constituem a base para o estado de prontidão de qualquer Exército pelo que consideramos determinante que o Exército Português disponha de um corpo doutrinário coerente, adequado, ajustado e dinâmico.

CLIC

Slide 11 (organização e conteúdo do trabalho – Agenda)

Para responder à questão central, questões derivadas e validar a hipóteses formuladas o trabalho foi organizado em três capítulos, que materializam a agenda que nos propomos seguir para esta apresentação. Assim,

- No primeiro capítulo, caracterizamos o sistema de produção de doutrina militar como um todo, identificando, claramente, as bases estruturantes e as principais características do mesmo. Caracterizamos, ainda, os sistemas doutrinários dos exércitos dos EUA, Espanha e Holanda e da OTAN.
- No capítulo seguinte apresentamos uma análise detalhada do sistema de produção de doutrina em vigor no EP, identificando e avaliando as suas potencialidades e vulnerabilidades.

- Finalmente, no terceiro capítulo, procuramos estabelecer um modelo organizacional para produção de doutrina para o EP, que maximize a potencialidades detectadas e elimine ou minimize as vulnerabilidades identificadas, incorporando e satisfazendo os elementos identificados no primeiro capítulo. Apontamos as implicações que resultam para o EP decorrentes da implementação efectiva do modelo preconizado.

Concluímos a investigação com uma síntese dos aspectos mais relevantes da nossa investigação e das recomendações julgadas mais adequadas.

CLIC

Vamos então passar ao capítulo I - **O sistema de produção de doutrina militar**

CLIC

Slide 12 (O sistema de produção de doutrina militar – fontes de doutrina)

Concentrando o nosso estudo, especificamente, no ramo Exército podemos apontar como fontes da sua doutrina as seguintes (adaptado de Antunes 2002):

- O leque de missões que um Exército tem de cumprir em proveito dos objectivos nacionais;

CLIC

- O conceito estratégico de defesa nacional do país;

CLIC

- Os valores éticos da nação;

CLIC

- Os princípios da guerra adoptados pelo Exército;

CLIC

- Os conceitos operacionais;

CLIC

- A participação em missões militares no âmbito internacional, resultante de compromissos, alianças ou coligações;

CLIC

- Abrangência de actuação face ao espectro da guerra;

CLIC

- O estado científico e tecnológico do país e, consequentemente, da área militar;

CLIC

- Os recurso financeiros que são atribuídos; e

CLIC

- Os recursos humanos disponíveis.

Em síntese, a doutrina militar constitui-se num instrumento útil quando é concebida dentro do contexto das políticas de defesa nacional e toma em atenção os fundamentos jurídicos, filosóficos e éticos básicos que caracterizam cada Nação. Concomitantemente, “por derivar da conjuntura nacional e internacional, a doutrina militar é dinâmica, não é dogmática e modifica-se de acordo com as evoluções da situação conjuntural”

CLIC

Slide 13 (O sistema de produção de doutrina militar – características da Doutrina)

As principais características a que deve obedecer o sistema doutrinário de um Exército são:

- A doutrina assenta nas experiências do passado, actualiza-se com base nos dados do presente e projecta esses elementos, numa visão de prospectiva, procurando elaborar um conjunto de conhecimentos que permitirão vencer uma guerra futura.

CLIC

- O conjunto de normas, princípios, valores, técnicas, procedimentos e concepções estratégicas que compõem a doutrina militar deve formar um todo harmonioso e possibilitar a coordenação e controlo do emprego das forças armadas.

CLIC

- Os conceitos e a terminologia adoptados numa doutrina devem ser estabelecidos de forma precisa, para permitir uma compreensão única a todos os integrantes das forças armadas, cooperando, assim, para a uniformização dos procedimentos, facilitando a coordenação de esforços (Minervino, 1986, p. 17).

CLIC

- O corpo doutrinário de um exército deve ser organizado, no âmbito da abrangência, por níveis hierárquicos, permitindo que se visualize uma decorrência vertical da doutrina, eliminando, assim, as situações de incoerência entre as doutrinas respeitantes a sistemas operativos diferentes.

CLIC

- A guerra trava-se como esforço colectivo de um país ou de vários países conjuntamente, pelo que a doutrina deve privilegiar a unidade e a integração mútua, entre os vários ramos que compõem as forças armadas e entre países aliados (efectivos ou potenciais) – isto é, a doutrina de um exército deve estar adequada para o emprego quer ao nível conjunto, quer combinado.

CLIC

- A produção de doutrina é indissociável do Treino Operacional. Este último, ao permitir a simulação do combate, constitui-se como elemento primário na experimentação do corpo doutrinário vigente num exército. O treino operacional experimenta, testa e valida a doutrina, catalisando a dinâmica de consolidação, actualização e, eventual, mudança que se revele necessária.

CLIC

- A produção de doutrina é indissociável do Ensino Militar e da Instrução Militar. É com as actividades de Ensino Militar e de Instrução Militar que os militares de um Exército tomam conhecimento do corpo doutrinário que orienta o emprego dos meios e onde se consegue o primeiro passo na uniformização e unidade de “pensamento” de um Exército. Por outro lado, é também associado a estas duas áreas que se desenvolve, em condições naturais, toda a actividade de investigação, que se constitui como elemento catalizador para a actualização do corpo doutrinário.

CLIC

- A doutrina, de que resulta a unidade e uniformidade do “pensamento” militar de um Exército, deve estar presente em todos os patamares da Instituição. As linhas gerais são emanadas do topo da hierarquia – doutrina militar de nível mais elevado – depois o sistema é gerido e coordenado por um patamar intermédio da Instituição; finalmente, a elaboração propriamente dita é uma responsabilidade descentralizada de UEO específicas da Instituição.

CLIC

Slide 14 (O sistema de produção de doutrina militar – Exército EUA)

Os EUA definem doutrina como os “princípios fundamentais pelos quais as forças ou os elementos, conduzem as suas acções no apoio a objectivos nacionais. É imperativa, mas requer julgamento na sua aplicação”. Entendem estes princípios como reflexo de uma sabedoria colectiva do Exército, no que concerne a operações no passado, presente e futuro. Concentram-se em “**como pensar**” acerca das operações e não em “**o que pensar**”.

A materialização desta visão resultou na criação, em 1973, de um comando principal, designado por *Training and Doctrine Command* (TRADOC), detendo como competências primárias a preparação e evolução do Exército, sendo responsável pelo desenvolvimento do corpo doutrinário, treino, ensino e desenho organizativo das forças.

O TRADOC tem na sua dependência 32 escolas e 15 aquartelamentos.

CLIC

A doutrina do Exército dos EUA está organizada em três níveis hierárquicos – Army Doctrine, Proponent Doctrine e Reference Doctrine - com a finalidade de estabelecer uma estrutura para o desenvolvimento e implementação das publicações doutrinárias do Exército

CLIC

Slide 15 (doutrina EUA)

No primeiro nível, designado por *Army Doctrine*, incluem-se manuais que definem uma perspectiva alargada das operações do Exército. Internamente está, também hierarquizado, iniciando-se com o:

- *FM 1-The Army* – responsabilidade do Estado-Maior do Exército; estabelece “o que é” o Exército, “o que faz” e “como o faz”. Prospectiva o futuro e estabelece a doutrina para o emprego do poder terrestre em apoio da estratégia de segurança nacional e da estratégia militar. Define, também, a finalidade, missões e funções do Exército que decorrem da Constituição e demais legislação do Congresso. Podemos sintetizar referindo que este manual de campanha é a visão e orientação do Chefe de Estado-Maior do Exército para o Exército.
- Depois o *FM 3-0-Operations* – responsabilidade do Estado-Maior do Exército, é um manual que decorre do *FM 1-The Army*. Ocupa a segunda posição na hierarquia doutrinária e estabelece os grandes conceitos para a Doutrina do Exército, fornecendo orientações gerais, independentemente do tipo de operação ou do escalão.

CLIC

Slide 16 (doutrina EUA)

O segundo nível, designado por *Proponent Doctrine*, engloba todo o conjunto de manuais de campanha produzidos pelas entidades definidas como proponentes (entre as quais o TRADOC ocupa posição de relevo), todas elas associadas a centros de saber (*proponent branch school*) em determinada área/atividade. É, também, estabelecida uma hierarquia interna dentro de cada série de manuais de campanha de determinada área, descrevendo e detalhando escalões de unidades, funções e o emprego de sistemas de armas.

No terceiro nível, designado por *Reference Doctrine*, incluem-se todos os manuais de campanha que contêm informação – como prestação de primeiros socorros e operar equipamento de comunicações – que se aplica transversalmente a todos os elementos do Exército e em todas as áreas.

Todo o sistema de produção de doutrina do Exército dos EUA encontra-se regulado por normas administrativas – DA-25-40 e AR-25-30. Estas normas estabelecem, concretamente, as responsabilidades de produção, aprovação, promulgação, difusão e gestão; pormenoriza ainda aspectos de normalização, de forma, de e de catalogação.

CLIC

Slide 17 (doutrina Espanha)

O Exército de Espanha possui, na directa dependência do Chefe de Estado-Maior do Exército, um comando funcional (de apoio à força), responsável pelas actividades do sistema doutrinário, designado por Comando de Adestramento e Doutrina, MADOC. Este Comando integra as funções de preparação da força, doutrina, orgânica e materiais, ensino, instrução, adestramento, avaliação e investigação e análise. A sua missão é criar as condições necessárias para a organização e que, em especial, a força terrestre esteja preparada para cumprir a sua missão.

Em termos estruturais encontra-se organizado numa Chefia e três Direcções, uma delas com a designação:

- À Direcção de Doutrina, Orgânica e Materiais - DIDOM.

CLIC

Slide 18 (doutrina Espanha)

Especificamente a Direcção de Doutrina, Orgânica e Materiais (DIDOM), encontra-se organizada do seguinte modo: Secretaria Técnica, Subdirecção de Doutrina e Subdirecção de Orgânica e Materiais.

Particularizando, no âmbito do nosso estudo, a Subdirecção de Doutrina apresenta a seguinte organização:

- Secção de Doutrina Terrestre – com a missão de produção da doutrina e das normas de emprego da Força Terrestre, nos diferentes níveis de emprego;
- Secção de Doutrina Conjunta e Combinada – com a missão de garantir a interligação e a coerência da doutrina da Força Terrestre e a Doutrina Conjunta e Combinada;
- Chefias e Secções de Doutrina – na dependência funcional da Subdirecção de Doutrina (dependência completa da Direcção de Doutrina), são os órgãos de execução, dentro das suas áreas de responsabilidade. São órgãos que funcionam localizados nos vários centros de saber (escolas) do Exército e que, efectivamente, elaboram as publicações doutrinárias na sua área de especialidade (Infantaria, Artilharia, ...).

CLIC

Slide 19 (doutrina Holanda)

Para o Exército da Holanda, *Royal Netherlands Army*, a doutrina é geral por natureza, descreve os fundamentos, princípios e condições prévias das operações militares nos diferentes níveis de condução.

São intervenientes no sistema de produção de doutrina o Estado-Maior do Ministério da Defesa através da Divisão de Assuntos Conceptuais, preocupando-se, a este nível, com os aspectos conjuntos da doutrina e com a coordenação entre os Ramos.

No Exército, a Divisão de Doutrina e Treino do Estado-Maior do Exército detém a responsabilidade pela Doutrina para o Exército.

O desenvolvimento e a produção da doutrina são assegurados por grupos de trabalho, de composição variável, com especialistas nas áreas respectivas.

Antes da aprovação, os projectos de manuais doutrinários são avaliados por uma Comissão de Doutrina.

O corpo doutrinário do Exército da Holanda encontra-se organizado em três níveis: *Military Doctrine*, *Derived Doctrine Publications* e *Derived Publications*. A doutrina de nível I e II encontra-se elaborada em duas línguas, Inglesa e Holandesa.

A finalidade do corpo doutrinário holandês é estimular e estruturar o pensamento dos elementos militares em operações, não pretendendo tornar-se em “o que pensar”, mas sim em “como pensar”.

CLIC

Slide 20 (doutrina OTAN)

A OTAN encontra-se numa fase de desenvolvimento e estabelecimento de um corpo doutrinário que se constitua como *Allied Joint Doctrine* (Doutrina Aliada). A finalidade é estabelecer e aumentar o nível de normalização operacional entre os países da Aliança. A Doutrina Aliada concentra-se no planeamento, execução e apoio em operações em que participem forças de dois ou mais países membros (combinada) e dois ou mais Ramos (conjunta).

As publicações organizam-se *Allied Joint Publications* (AJPs) e “*joint applicable*” *Allied Publications* (APs).

O processo de desenvolvimento é, **normalmente**, coordenado pela *NATO Standardization Agency* (NSA).

Compete ao *Allied Joint Operations Doctrine Working Group* (AJODWG) gerir a hierarquia doutrinária da OTAN e identificar incoerências.

O desenvolvimento doutrinário é executado por Grupos de Trabalho (working groups) na dependência dos Joint Service Board, Army Board, Navy Board e Air Board.

CLIC

Slide 21 (doutrina OTAN)

Neste sentido, a Aliança organizou o seu corpo doutrinário em três níveis hierárquicos de publicações

O Nível 1 da hierarquia do corpo doutrinário contém o AJP-01 (*capstone doctrine*) e um AJP por cada área (*keystone doctrine*), com a identificação seguinte: 1-Pessoal e Administração; 2-Informações e Segurança; 3-Operações; 4-Logística; 5-Planos; 6-Comando, Controlo, Comunicações e Computadores; 7-Treino; 8-Recursos e Finanças; 9- Cooperação Civil-Militar.

O nível 2 engloba um conjunto alargado de AJP decorrentes do nível anterior, dentro de cada área.

O nível 3 contém publicações de aplicação combinada, designadas por *Allied Tactical Publications* (ATP), *Allied Logistical Publications* (ALP) e *Allied Intelligence Publications* (AIntP). Muitas destas publicações estão destinadas a fazer parte do nível 2.

CLIC

Slide 22 (a produção de doutrina no Exército Português)

Vamos passar ao segundo capítulo, a **produção de doutrina no Exército Português**

CLIC

Slide 23 (a produção de doutrina no Exército Português)

Desde 1988 que o EP regula a produção de doutrina com base num regulamento administrativo, o **RAD 159-1-Publicações do Exército** (do EME), de que se realçam os aspectos seguintes:

- Estabelece como definição de Doutrina: “conjunto de princípios orientadores das acções dos comandos e das forças militares, tendo em vista os objectivos e missões que lhe são fixados, nos cenários ou ambientes operacionais possíveis. [da definição decorre] A doutrina (...) compreende o conjunto de conceitos, normas e procedimentos de carácter tático, técnico ou administrativo, promulgados pelas

entidades competentes, para serem observados no Exército quer em campanha, quer em tempo de paz, com vista a:

- Assegurar a sua preparação para a guerra;
- Regular a sua administração e funcionamento, em ordem ao cumprimento das missões específicas que lhe estejam ou venham a ser atribuídas.”
- No âmbito da Doutrina de Campanha, esta pode vir materializada em publicações nas formas seguintes:
 - Regulamentos de Campanha (RC), Manuais de Campanha (MC): Prontuários de Campanha (PtC), estes prescritivos e Publicações Didácticas não prescritiva.

CLIC

- Estabelece com Entidade Primariamente Responsável (EPR) pela elaboração da Doutrina os Directores dos Departamentos do EME, do IAEM, das Armas e Serviços e os Comandantes da AM, EP, ISM e ESE.
- Estabelece que todos os RC e MC a editar, ou suas alterações, são coordenados, revistos e submetidos a despacho pelo Departamento de Operações (DO) do EME, a serem promulgados pelo CEME.
- Estabelece como entidade responsável pela impressão e difusão dos RC e MC o Serviço de Material de Instrução.
- Estabelece, igualmente, um conjunto de normas relativas a formatos, alterações, revisões, identificação e catalogação.

CLIC

Slide 24 (Estrutura e funcionamento doutrina no EP)

Com a reorganização do EP em 1993 e de acordo com todo o normativo daí decorrente, as responsabilidades na produção de doutrina nacional no Exército ficaram estabelecidas do modo seguinte.

CLIC

Compete à Divisão de Operações (através da **Repartição Estudos e Doutrina**): “**Elaborar a doutrina** para o Exército, em estreita **coordenação** com as outras divisões do EMCoord e demais órgãos do Exército, em particular **com o Instituto de Altos Estudos Militares**, propor o **plano anual** de elaboração e revisão de documentos doutrinários e as normas a que os mesmos devem obedecer, com vista à

unidade de doutrina do Exército, e **promover a difusão e actualização** de manuais e publicações”.

Explicar que as restantes UEO se ficam por responsabilidades ao nível do propor!

A Repartição de Estudos e Doutrina da Divisão de Operações do EME assume um papel preponderante em todo o sistema, constituindo-se como o principal responsável em competências que vão do planeamento e coordenação à própria elaboração e difusão da Doutrina.

Esta Repartição apresenta uma composição, fixada pelo Quadro Orgânico com 1 Chefe (TCOR), 2 Adjuntos (1 TCOR/MAJ e 1 MAJ/CAP) e 2 sargentos para apoio.

CLIC

Slide 25 (doutrina no EP – eficácia do sistema)

O EME, que é o órgão, por excelência, de planeamento de médio/longo prazo, assume, em matéria de produção de doutrina nacional, responsabilidades de planeamento e de execução de curto prazo, ligando-se directamente às UEO.

Face ao volume de competências e à posição charneira que ocupa em todo o sistema de produção doutrinário do EP, constatamos que a Rep Est Doutrina se encontra desajustada e manifestamente subdimensionada.

CLIC

Na investigação desenvolvida constatámos que o corpo doutrinário do EP é abrangente e em quantidade e qualidade, contudo, na maioria das áreas, encontra-se estagnado (quanto a revisão e alterações) desde final dos anos 80. O corpo doutrinário do EP é, maioritariamente, resultado de adaptações da doutrina do Exército dos EUA, da década de 80.

O corpo doutrinário do EP assenta numa publicação de referência – o RC-130-1-Operações (2 volumes). É um regulamento orientador, de conceptualização básica, o que possibilita a sua utilização em todos os escalões. Contudo, data de 1987, não tendo sofrido qualquer actualização até ao momento.

CLIC

Avaliada a situação, em Dezembro de 1997, o General CEME, determinou a “criação das Comissões das Armas e dos Serviços, do Estado-Maior Especial”. Pretendia-se, deste modo, colmatar insuficiências no sistema de produção de doutrina no EP, procurando concretizar uma ligação mais formal entre as Escolas Práticas e o EME.

Estas Comissões vigoraram até Janeiro de 2004, altura em que o General CEME despachou pela sua extinção, face ao conjunto de transformações a que o EP se propunha com base na sua orientação (Directiva nº 193/03/CEME).

CLIC

Slide 26 (produção doutrina no EP – eficácia do sistema)

Verificamos, também que os centros de ensino militar e instrução – como por exemplo o IAEM e a EPI – ministram ensino e instrução militares com base em documentação significativamente actualizada. A maioria desta tem a forma de Manual Escolar, não constituindo, assim, doutrina para efectiva aplicação no EP. Surgem, consequentemente, situações em que o ensino e a instrução se baseiam nos conteúdos dos manuais escolares, detectando-se que o sistema de produção de doutrina nacional não revela capacidade para actualizar o corpo doutrinário nacional. Face a esta inoperância do sistema, corremos o risco de incorporar um “pensamento” comum em conceitos, princípios e regras que não são coincidentes com o que se encontra nos manuais doutrinários em vigor (RC e MC).

CLIC

Existem, ainda, áreas em que QUASE não se produziu doutrina. Como exemplo, apontamos a área da Logística, onde o “pensamento” comum do Exército deriva de duas publicações que não são Doutrina: os manuais escolares ME-60-10-00-Logística (Noções Gerais) e ME-60-30-00-Logística das Grandes Unidades, ambos da autoria do IAEM, datados de 1990.

CLIC

Este cenário, generalizado, de inoperância do sistema de produção de doutrina nacional no EP apresenta algumas excepções. Consideramos de interesse incluir neste trabalho um caso RAAA1, no sentido de apurar contributos para a correcção do sistema que vigora.

O RAAA1 é uma unidade de Artilharia, na vertente anti-aérea, onde se conjuga as responsabilidades simultâneas de instrução militar e de treino operacional. Nas competências superiormente determinadas consta emitir pareceres e propostas relativas à organização, doutrina, material e emprego das unidades de Artilharia Anti-Aérea (AAA).

Realçando as enormes vantagens da Unidade se considerar um “centro de saber” nacional na área nos últimos anos o RAAA 1 produziu 4 Manuais de Campanha (aprovados pelo CEME via Repartição de Estudos e Doutrina da Divisão de Operações do EME).

O processo adoptado na elaboração da doutrina foi, essencialmente, a adaptação de doutrinas do Exército dos EUA e da OTAN à realidade da Artilharia Anti-Aérea do EP.

As principais circunstâncias que concorreram para esta prestação do RAAA 1 foram:

- O conhecimento existente na Unidade como resultado da Instrução (e inerente investigação) – “centro de saber de AAA”;
- O Treino Operacional que constitui responsabilidade da Unidade;
- O recurso a elementos pertencentes à Unidade (em detrimento do GT);
- Vontade individual da Unidade.

CLIC

Slide 27 (produção doutrina no EP – potencialidades)

Potencialidades

- “Centros de Saber”

As UEO do EP com responsabilidade de ensino e instrução militares apresentam-se com profundos conhecimentos dentro das áreas em que leccionam. Associado às actividades lectivas desenvolvem, igualmente, investigação, essencialmente com recurso às práticas do Exército dos EUA e da OTAN. A análise efectuada ao corpo de manuais escolares utilizados revela que detêm condições para, após conveniente tratamento, constituir doutrina para o EP.

CLIC

- RAAA 1/CIOE/BCmds/Outras

Estas unidades, à semelhança de outras, comprovam que a associação do ensino e instrução militares com o treino operacional constitui um importante catalizador para a produção de doutrina e a sua consequente experimentação (validação interna).

CLIC

- IAEM

Detêm um elevado número de manuais escolares e suplementares de publicação recente, indicador da sua apetência e capacidade para desenvolver investigação e do conhecimento profundo que incorpora.

Constitui-se a unidade por excelência para a experimentação de projectos doutrinários e de doutrina em vigor através dos exercícios que conduz, no âmbito do Ensino Militar, especialmente com a utilização do Centro de Simulação de Operações Militares (e a aplicação informática VIGRESTE).

CLIC

- Curso Promoção a Capitão (CPC)

A prática vigente de ministrar o CPC das Armas e Serviços, conjuntamente, na EPI, constitui uma importante mais valia no “ensino” da doutrina aos oficiais do EP; contribui para uma maior facilidade em atingir a finalidade da doutrina – “pensamento comum” no EP.

CLIC

- Cargos no Estrangeiro

A permanente participação de militares portugueses em cargos na OTAN e na UE permite que o Exército incorpore um conjunto alargado de experiências que pode contribuir para alimentar um corpo doutrinário mais actualizado e coerente com as práticas dos nossos Aliados.

CLIC

- Forças Nacionais Destacadas

O empenhamento contínuo do Exército em teatros de operações fora do Território Nacional tem dotado o Exército de um conjunto alargado de experiências em ambiente real, cujo retorno pode contribuir decisivamente para adequação e optimização do corpo doutrinário existente.

CLIC

Slide 28 (produção doutrina no EP – vulnerabilidades)

Vulnerabilidades

- Fontes de Doutrina

O sistema de produção de doutrina nacional em vigor não denota dinâmica para se adaptar ao quadro constitucional, legal e político-estratégico que, a montante do Exército, define o “ambiente” e as circunstâncias de emprego do Exército.

CLIC

- RAD-159-1-Publicações do Exército

O regulamento que estabelece as normas de procedimento para a produção de doutrina no EP encontra-se desactualizado, desajustado e com insuficiências significativas.

CLIC

- Desajustamento Estrutural

A transformação do EP decorrente do Dec.Lei nº 50/93 (e consequentes decretos regulamentares) alterou significativamente o “*modus operandi*” do EP. A área da produção de doutrina ficou assente numa organização que não propiciou o seu desenvolvimento e actualização, especialmente porque não é atribuída qualquer responsabilidade de produção de doutrina a uma entidade de planeamento de curto prazo (nomeadamente a um Comando Funcional).

CLIC

- Charneira do Sistema: Repartição de Estudos e Doutrina

A Repartição de Estudos e Doutrina da Divisão de Operações do EME detêm a responsabilidade primária pela elaboração da doutrina nacional. Muito dificilmente será possível compatibilizar a actividade de médio e longo prazos, para a qual o EME está vocacionado com as competências que foram atribuídas a esta repartição no que concerne a doutrina nacional. Concomitantemente, a sua composição está desajustada do quadro de tarefas que lhe são incumbidas.

CLIC

- Clareza na atribuição de competências

As UEO com responsabilidades no sistema de produção de doutrina têm competências ao nível do “*propor*”. Esta situação faz, de algum modo, depender o funcionamento do sistema de produção de doutrina nacional da iniciativa das UEO, não se criando os automatismos necessários a um funcionamento continuado do sistema de produção de doutrina nacional.

CLIC

Slide 29 (produção doutrina no EP – vulnerabilidades)

- Corpo Doutrinário

O Corpo Doutrinário do EP encontra-se, salvo algumas excepções, desactualizado e desajustado. Existem áreas que quase não se encontram, ainda, abrangidas por publicação doutrinária nacional, como é o caso da Logística.

Apoia-se num sistema de identificação das publicações que não segue um racional lógico que permita o seu desenvolvimento coerente.

Pensamos que não estão a ser aproveitadas as potencialidades das novas tecnologias de informação em proveito da divulgação e difusão da doutrina nacional do EP.

CLIC

– OTAN

O EP participa na produção da doutrina da Aliança através de GT. Tem-se verificado que estes GT não se encontram convenientemente institucionalizados e são coordenados pelo EME, que é um órgão de planeamento. Sucodem-se, assim, as situações em que militares do EP participam em GT como consequência de terem sido os representantes iniciais no GT, quando, por vezes, desempenham, na Instituição cargos e funções que não permitem a adequada transferência das experiências. É, por vezes, o GT de uma determinada área que acompanha o percurso de carreira do militar, em vez de cada grupo de trabalho estar institucionalizado na UEO, e sempre que o militar abandona a unidade então passará as responsabilidades inerentes ao GT ao seu substituto.

A doutrina da OTAN ratificada por Portugal não se encontra convenientemente gerida e difundida. Revelam-se dificuldades na sua assimilação como doutrina nacional.

CLIC

– Lições Aprendidas

O sistema de produção de doutrina nacional não incorpora, convenientemente, o conhecimento adquirido, no sentido de promover correcções no corpo doutrinário existente e levantar necessidades; não são exploradas, de modo conveniente e sistemático, por exemplo, as experiências resultantes da participação em missões e cargos fora do território nacional (âmbito da OTAN, ONU, UE, entre outras).

CLIC

– Treino Operacional

O treino operacional é o melhor processo para se testar a doutrina do EP. Pensamos que a ligação entre a actividade desenvolvida pelo COFT, neste âmbito, não tem o retorno conveniente para melhorar e colmatar falhas e insuficiências do corpo doutrinário nacional.

CLIC

Slide 30 (concepção do modelo)

Vamos agora passar ao ponto três da agenda – concepção do modelo

CLIC

Slide 31 (concepção do modelo)

O modelo organizacional para o sistema de produção de doutrina nacional no EP que apresentamos neste capítulo resulta da satisfação dos aspectos que levantámos no capítulo I do trabalho, maximizando as potencialidades e eliminando ou minimizando as vulnerabilidades identificadas no modelo e vigor (capítulo II).

CLIC

Norteia o modelo preconizado as seguintes linhas de acção que extraímos da visão do General Chefe:

- “O Exército passará a ser uma força operacional, projectável, pronta a ser empenhada, acrescida das estruturas necessárias para garantir o seu apoio. (...) A preocupação central é a prontidão da força existente”;
- “Atribuir, na Estrutura de Comandos do Exército (ECE), as responsabilidades de planeamento de médio e longo prazos ao Estado-Maior do Exército (EME)”.
- “(...) Atribuir responsabilidades de execução e de planeamento de curto prazo aos Comandos Funcionais e ao Comando Operacional”.

CLIC

Slide 32 (concepção do modelo)

Recordando que a doutrina é: “conjunto de princípios e regras que visam orientar as acções das forças e elementos militares, no cumprimento da missão operacional do Exército na prossecução dos objectivos nacionais”, e de uma análise global ao conjunto de diplomas legais e documentação oficial interessa-nos relevar os aspectos seguintes:

- Decorrente do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional e de todo o quadro normativo enquadrante, o Exército fica a conhecer as Missões que lhe são incumbidas, qual o Sistema de Forças para as cumprir e com que Dispositivo;
- Compete ao General CEME assegurar a preparação e aprontamento do Exército e definir a doutrina operacional específica do Exército, adequada à doutrina militar conjunta.

Sintetizando, compete ao Exército, através do CEME, organizar a Instituição e desenvolver todos os esforços para garantir uma resposta adequada ao cumprimento das missões impostas pelo Estado.

No nosso entender, o General CEME, apoiado pelo EME deverá proceder à interpretação da Estratégia de Defesa Nacional no quadro específico de emprego operacional do Exército. Irá, esta orientação, indicar o “como” é que o EP cumpre as suas missões.

O produto final desta actividade será a base do corpo doutrinário do EP. Terá a forma de uma publicação que diz ao Exército “quem é”, “o que faz”, e “como o vai fazer”. É prospectiva e estabelece a doutrina para o emprego do poder terrestre nacional em apoio da Estratégia Militar de Defesa Nacional.

A forma e conteúdo da publicação poderão ser semelhantes ao do *FM 1-The Army*, do Exército do EUA.

Concretamente, o sistema de produção de doutrina nacional do EP que preconizamos terá um manual doutrinário base, o primeiro da hierarquia, que propomos designar-se por **MC-01-Exército**.

Este MC-01 – Exército, será a base do corpo doutrinário do EP e de onde decorrerão todas as publicações doutrinárias nacionais. A sua finalidade é definir a natureza da guerra, o propósito do Exército, as relações entre o Exército e outros instrumentos de poder, a postura de Portugal na utilização do Exército e as orientações para o futuro emprego do EP. O mesmo deve estar em consonância e ser decorrente da doutrina conjunta que estiver aprovada.

CLIC

Slide 33 (concepção do modelo – regras estruturantes)

O corpo doutrinário do EP, que é a materialização física da doutrina nacional, deve ser organizado em níveis.

Pretende-se estabelecer um racional hierárquico que permita o entendimento do corpo doutrinário como um todo. Ao mesmo nível – linha horizontal – teremos publicações de igual posição relativa, mas abordando áreas diferentes. Na linha hierárquica vertical a descendência terá relação com o grau de detalhe (ou escalão) com que se aborda o conteúdo do manual a montante.

Pensamos que a metodologia que melhor se adequa ao EP é a adaptação do modelo em vigor na OTAN. A justificação prende-se, por um lado, com o cumprimento da intenção do General CEME e, por outro lado, porque o método adoptado pela OTAN é claro, simples e idêntico ao que é utilizado por outros exércitos aliados.

CLIC

Assim o corpo doutrinário do EP deverá ser organizado nos níveis seguintes:

- 1º Nível – Doutrina Base

Inclui um manual de doutrina base do Exército e um manual para cada uma das áreas funcionais seguintes: Pessoal e Administração; Informações e Segurança; Operações; Logística; Planos; Comando, Controlo, Comunicações e Computadores; Treino; Recursos e Finanças; Cooperação Civil-Militar.

A publicação de topo deste nível será o MC-01-Exército, seguido de um manual de Operações, substituto do actual RC-130-1-Operações;

Na dependência destas duas publicações doutrinárias segue-se um conjunto de publicações que abrangem as restantes áreas funcionais, com a particularidade de, estando na dependência do Manual de Campanha de Operações, não se destinam a detalhar os seus conceitos e conteúdos, mas sim reservar-lhe a posição de primazia.

CLIC

- 2º Nível – Doutrina Derivada

Este nível incluirá séries de manuais para cada uma das áreas da doutrina de 1º nível (excepto para o MC-01-Exército). Este conjunto de publicações destina-se a detalhar os conceitos e conteúdos do manual da área correspondente do 1º nível. Em cada área materializa-se, também, uma relação hierárquica dependente do nível de detalhe (ou escalão).

CLIC

- 3º Nível – Doutrina Transversal

Este nível incluirá manuais que se aplicam transversalmente a todo o corpo doutrinário. Serão por exemplo manuais de Técnica Individual de Combate e de Primeiros Socorros.

CLIC

Slide 34 (concepção do modelo – regras estruturantes)

O sistema de identificação das publicações doutrinárias que propomos é uma adaptação dos modelos em vigor na OTAN e no Exército dos EUA. Deste modo, garantimos a coerência com a organização doutrinária preconizada. Tem as características seguintes:

- Todas as publicações doutrinárias terão a identificação seguinte:

MC-x-y-z-[TÍTULO]

- Legenda:
 - **MC**: designação única para todas as publicações doutrinárias, significando “Manual de Campanha”.
 - **x**: número designador da categoria funcional (nas áreas identificadas anteriormente);
 - **y** – número designador do campo funcional que detalha a categoria funcional;
 - **z** – número designador de doutrina que detalha, apoia e expande o campo funcional de que decorre.
 - **TÍTULO**: Identificação sucinta do tema da publicação.

CLIC

Slide 35 (concepção do modelo – regras estruturantes)

Assim, conjugando as propostas para a hierarquização doutrinária com as propostas para o sistema de identificação preconizadas teremos um corpo doutrinário com o aspecto da projectado

Explicar sucintamente

CLIC

Slide 36 (concepção do modelo – atribuição de competências)

A responsabilidade pela elaboração da publicação doutrinária de base, o designado **MC-01-Exército**, será atribuída ao CEME, através do seu Estado-Maior. Dadas as características que esta publicação deve obedecer colocam-na num patamar de ligação entre o nível estratégico/operacional e o tático o que respeita integralmente ao órgão de topo do EP. Concomitantemente, a visão e as orientações que este manual vai introduzir no “pensamento” do EP sugerem que se atribua essa tarefa à estrutura que conduz o planeamento de médio e longo prazos no Exército – CEME (e EME).

CLIC

Num patamar intermédio de participação no sistema de produção de doutrina nacional deve ser estabelecido um órgão com as seguintes competências (conteúdos funcionais):

Dirigir, Supervisar, Coordenar, Controlar, Inspeccionar, Difundir, Promover, Divulgar, Planear, Aprovar

CLIC

Slide 37 (concepção do modelo – atribuição de competências)

Face ao leque e ao tipo de competências que propomos para este órgão, pensamos que o mesmo deve ser integrado na estrutura do Comando de Instrução do Exército (CIE), sob a forma de Direcção, com a designação é “Direcção de Doutrina”, designação da autoria MGen Camilo. Nas suas competências destacamos:

- Assegurar a ligação e coerência do corpo doutrinário com a publicação da base (MC-01-Exército);
- Dirigir, supervisionar, coordenar, controlar, inspeccionar e planear (curto prazo) a produção de doutrina (excepto no que respeita ao MC-01-Exército);
- Propor para aprovação e promulgação superior, CEME, o MC-3-Operações, mediante parecer favorável de um órgão consultivo;
- Aprovar, mediante parecer favorável de um órgão consultivo, as publicações doutrinárias (excepto no que respeita ao MC-01-Exército e MC-3-Operações) e propor para promulgação ao CEME;

CLIC

Slide 38 (concepção do modelo – atribuição de competências)

- Assegurar o funcionamento do sistema doutrinário do EP;
- Gerir as publicações doutrinárias, a sua impressão, difusão e divulgação;
- Coordenar, integrar e institucionalizar as actividades de produção de doutrina com entidades exteriores ao EP, desenvolvida por Grupos de Trabalho com elementos do EP, nomeadamente entre Ramos e OTAN, FINABEL e EU;
- Criar e coordenar as actividades de Grupos de Trabalho que se considerem necessários estabelecer para a elaboração de manuais doutrinários;

CLIC

Slide 39 (concepção do modelo – atribuição de competências)

- Receber, controlar, integrar e difundir todas as publicações doutrinárias externas que afectem o EP;
- Estudar e emitir os pareceres ou propostas sobre as influências de novos equipamentos, sistemas de armas ou no desenho de forças face à doutrina do EP;
- Assegurar a capacidade de recolha, análise, integração e exploração do retorno de experiências (lições aprendidas) decorrente do emprego operacional do EP¹;

¹ Sr MGen Lopes Camilo (entrevista em 2004-06-14).

- Participar, como observador, nas actividades de treino operacional e de emprego efectivo do EP, em território nacional ou no exterior.

CLIC

Slide 40 (concepção do modelo – atribuição de competências)

Quanto à estrutura desta Direcção de Doutrina, decorrente das competências atribuídas, propomos que compreenda o seguinte:

- Director, Subdirector e Gabinete;
- 3 Divisões por grandes áreas de actividade, nomeadamente:
 - Doutrina, englobando a Conjunta, Combinada e Terrestre (“nacional”);
 - Inspecção e Lições Aprendidas; e
 - Apoio, englobando o controlo, divulgação e difusão do corpo doutrinário e tarefas administrativas.
- Órgão Consultivo: terá a designação de “Conselho de Doutrina” e reúne, por indicação do Director de Doutrina, para as competências que lhe atribuímos anteriormente. A sua composição, que entendemos dever ser variável, deverá incluir os Comandantes/Directores/Chefes (ou representantes) das UEO que se constituírem como EPR pela elaboração das diversas publicações doutrinárias, do COFT e de Unidades seleccionadas da componente operacional do EP.

CLIC

Slide 41 (concepção do modelo – atribuição de competências)

No que concerne à atribuição das responsabilidades de elaboração das publicações doutrinárias (exceptuando o MC-01-Exército), consideramos que a solução mais adequada recai na associação **Ensino Militar / Elaboração**.

Da investigação desenvolvida concluímos que as UEO do EP com responsabilidades de Ensino/Instrução Militar detêm um grau de conhecimento profundo nas áreas da sua responsabilidade – constituem-se como “centros de saber”. O ponto fulcral do sistema é o aproveitamento dessas sinergias.

Neste sentido, propomos que se atribua ao IAEM, Escolas Práticas e Unidades Equivalentes a responsabilidade pela elaboração de doutrina na sua área de responsabilidade (ou que for superiormente definida) – **constituindo-se como EPR pela elaboração de doutrina numa área (ou num determinado escalão de força)**.

As áreas ou campos de actividade onde não existam, no EP, unidades que detenham competências de ensino/instrução (e “*know how*”), são atribuídas a UEO do EP (que passam a

ser EPR pela elaboração de doutrina nessa área) ou colmatadas as necessidades por recurso a Grupos de Trabalho, sob proposta da Direcção de Doutrina.

Nestas UEO que se constituam EPR pela elaboração de doutrina preconizamos que a mesma seja produzida pelos seus corpos docentes porque o racional que determina que esses “centros de saber” elaborem doutrina pressupõe que o conhecimento está no corpo docente. Não preconizamos, assim, a criação de um órgão específico para elaborar doutrina, ficando esta à responsabilidade do corpo docente, através de um elementos de ligação/coordenação.

CLIC

Slide 42 (concepção do modelo – funcionamento)

O sistema que concebemos para a produção de doutrina no EP segue todo o racional do «modus operadi» e «modus faciendi» do Exército. As fontes da doutrina, que decorrem, essencialmente, de actividades desenvolvidas a montante do Exército, são depois traduzidas em doutrina base pelo órgão de topo do Exército: General CEME, via EME – o produto final será o MC-01-Exército. Esta competência só pode ser assegurada pela entidade que conduz o planeamento de médio e longo prazos do EP.

Num patamar intermédio, planeando o curto prazo e assegurando a gestão integrada da execução preconizamos o estabelecimento da Direcção de Doutrina, na dependência do Comando de Instrução porque é este Comando que detém sob a sua dependência funcional a maioria das UEO que visualizamos constituir como EPR pela elaboração de doutrina.

Finalmente, a execução propriamente dita irá recair sobre UEO do EP que, pelas suas especificidades e valências, se constituirão como EPR pela produção da doutrina do EP.

Explicar o diagrama do slide

Por exemplo, o MC-4-Logística será elaborado pela EPR respectiva (provavelmente o IAEM), depois enviado à Direcção de Doutrina do Comando de Instrução para aprovação. Esta aprova o Manual, após recolher parecer favorável do Conselho de Doutrina. Segue-se o envio do Manual para promulgação do CEME. Finalmente, regressa à Direcção de Doutrina para as tarefas de composição gráfica e impressão, através do CAVE, e consequente divulgação (por exemplo na Intranet do EP) e difusão.

CLIC

Slide 43 (concepção do modelo – implicações)

A implementação do modelo organizacional para de produção de doutrina nacional do EP que concebemos acarreta as implicações seguintes:

- Alterações legislativas

A redefinição das competências da Divisão de Operações do EME implica a alteração do Decreto Regulamentar nº 43/94, Artº 3º e 7º

A criação da Direcção de Doutrina na estrutura do Comando da Instrução implica a alteração do Decreto Regulamentar nº 44/94, capítulo III.

- Definição de QOP e QOM para a Direcção de Doutrina.
- Redefinição das competências e missões das UEO que se constituam EPR
- Reforço dos QOP e QOM das UEO que se constituam EPR
- Revogação do RAD 159-1 e elaboração e publicação de um substituto ou equivalente, ajustado ao novo modelo, tipo Regulamento Geral do Sistema de Produção de Doutrina do Exército (RGSPDE).
- Redefinição e alteração de toda a identificação do corpo doutrinário em vigor.

Finalmente, a última implicação, que consideramos pertinente, é a necessidade de transformação da maneira de pensar e de proceder – a cultura organizacional. A solução para ultrapassar esta dificuldade passa por assegurar que a implementação do sistema que concebemos é executada de modo coerente, acompanhada por uma acção de informação generalizada às UEO que são afectados e ao EP como um todo.

CLIC

Slide 44 (conclusões)

Vamos agora passar às conclusões

CLIC

Slide 45 (conclusões)

A finalidade deste TILD consistiu em avaliar a **adequabilidade** do actual sistema de produção de doutrina nacional do EP **face**:

- À conjuntura interna e externa de Portugal;
- Ao ambiente operacional presente e ao que se prospectiva;
- Às bases estruturantes e características da Doutrina de um Exército; e
- Ao estudo dos modelos de produção doutrinária dos exércitos dos EUA, Espanha, Holanda e da OTAN;

Para apresentar, como produto deste trabalho, um conjunto fundamentado de propostas e recomendações que, maximizando as potencialidades do sistema e eliminando ou minimizando as suas vulnerabilidades, se constitua num modelo organizacional para a produção de doutrina nacional no EP mais adequado – ou seja, responder à questão central:

determinar o modelo organizacional que melhor se adequa ao EP para a produção de doutrina.

CLIC

Explicar a parte de baixo do slide!!!

CLIC

Explicar a parte de baixo do slide!!!

CLIC

Explicar a parte de baixo do slide!!!

CLIC

Slide 46 (conclusões - recomendações)

Como produto final do trabalho preconizámos um novo modelo organizacional para a produção de doutrina nacional no EP. Identificámos as suas bases e principais características, a sua estrutura organizacional e o seu processo de funcionamento.

Pensamos que o modelo desenvolvido responde de modo adequado à premente necessidade de dotar o EP com um sistema de produção de doutrina nacional que assegure a existência de um corpo doutrinário coerente, dinâmico e ajustado.

Neste sentido recomendamos que o modelo preconizado seja alvo de atenção superior com vista a uma futura implementação.

As implicações que dela decorrem são, essencialmente, de **carácter legislativo** – obrigando a uma reformulação de diplomas – e de **carácter operativo** – cujo impacto se atenua com a adequada e atempada divulgação do «*modus operandi*» do sistema.

Estamos conscientes que a nossa reflexão foi um pequeno passo na abordagem ao tema “Produção de Doutrina Nacional no Exército Português. Esperamos, contudo, ter despertado o interesse e que sirva como catalizador e referência para estudos futuros.

CLIC

Se houver tempo agradecer ao MGEN Camilo